



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي
في بنك فيصل الإسلامي - السودان

**Impact of Reengineering of Administration Process on
Functional Performance in Faisal Islamic Bank Sudan**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

إعداد الدارس:

تسابيح محمد طه أحمد

إشراف الدكتور:

سامي مصطفى محمد علي

1437هـ - 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

قال تعالي و(سَلَوْا فَيُعْطِيَكُمْ رَبُّكُمْ فَوَضَىٰ)

صدق الله العظيم

سورة الضحي الآية 5

الإهداء :

إلى سندي وقرّة عيني

إلى الحنونة دائماً

إلى شمسي وقمري

إلى أغلى كواكب الدنيا

إلى منارة الحب في كل أيام السنة

إلى نواراة الدنيا

أمي الحبيبة

إلى من تكبد المشاق من أجلنا

إلى من تعلمت الجبال من شموخه

إلى من استزادت الازهار من عطره

إلى الذي روى بحنانه بستاني فأعطى ثماراً

أبي الحبيب

إلى اجنحتي القوية في هذه الحياة

إلى من شاركوني رحلة العمر

اخواتي

إلى من تزهو بهم الحياة وتحلو معهم مرارة الأيام

إلى رفيقات عمري وبهجة سعادتني

صديقاتي

إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث إلى النور

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر الذي ارتضي أن يكون شكر الناس شكراً له .
وبعد ... فلا يسعني بعد أن وصلت إلى هذه النهاية التي طالما تمنيتها إلا أن أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز وإتمام هذه الدراسة ، كما أشكر كل من علمني حرفاً أو أسدى لي نصحاً أو دلني على شاردة هنا أو واردة هناك أو قدم لي خدمة معنوية في اكتمال البحث ، فالشكر أجزله لكلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

كثيرون الذين يستحقون مني الشكر والثناء لأنني تعلمت وتلقيت نصائح وهديت الى معارف كنت اجهلها وتلقيت مساعدات جلييلة فإني أتقدم بكل حروف الشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذه الدراسة وقدم لي فهو يستحق كل الامتتان فهم جزءاً مني ومن هذه الدراسة وهذا الشكر تقديراً لهم ولإخلاصهم ولتعاونهم البناء معي واخص بالذكر الدكتور سامي مصطفى محمد علي لما قدمه لي من عون وتوجيهات واسس علمية وكان خير المعلم الفاضل جزاه الله عنا الف خير وسدد خطاه ، وايضاً الاستاذ الفاضل ياسر مختار لما قدمه لي من عون مستمر وتوجيهات كثيرة جزاه الله خيراً ، والشكر موصول للدكتور الطاهر محمد احمد ، للدكتور عبد المطلب ابراهيم ، جزيل الشكر للاستاذ الفاضل طلال البشير لما قدمه لي .. وجزيل الشكر للعاملين في بنك فيصل الإسلامي السوداني الادارة العليا و مدراء و موظفين والشكر الى صديقتي الغالية تيسير عبد الحي محمد لما قدمته لي من دعم معنوي ... والشكر الى جميع اصدقائي وصديقاتي ... والشكر الى زملائي في عمادة البحث العلمي لما قدمه لي من عون ...

ويارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات الادارية وتأثيرها علي الاداء الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وذلك من خلال التعرف علي مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، مستوى التكنولوجيا والتغيير . تتمثل الاهمية العلمية في فهم عملية إعادة هندسة العمليات الادارية ومايرتبط بها من عناصر وإجراءات مثل إعادة توصيف العمليات والمهام والتدريب وتبني أسلوب الفريق وتكنولوجيا المعلومات وايضاً في فهم اسباب المقاومة للتغيير والتطوير ،كما تتمثل مشكلة الدراسة في مدى تأثير ابعاد الهندرة على الاداء الوظيفي.

تتمثل عينة الدراسة من المدراء و الموظفين ورؤساء الأقسام بفروع بنك فيصل الإسلامي السوداني ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي مستخدمة العينات غير الاحتمالية باستخدام التحليل الإحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي، مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل تحليل التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتيادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار، وقد اظهرت الدراسة ان هنالك دعم جزئي لتأكيد إيجابية العلاقة بين هندسة العمليات الادارية والاداء الوظيفي وكما اكدت دعم ايجابية العلاقة بين التغيير والإبداع وإعادة هندسة العمليات الادارية وتوصلت الدراسة الى مراجعة الاداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي الى تحقيق الجودة العالية ، العمل على زيادة الاعتماد كلياً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقليل الوقت والجهد ، ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية .

الكلمات المفتاحية: إعادة هندسة العمليات الإدارية ، مقاييس ومستويات الاداء

Abstract

The study aimed to learn about the concept of Business Process Reengineering and its impact on performance career in the Faisal Islamic Bank of Sudan and that by identifying the extent of the impact and the relationship of some of the factors affecting the Reengineering, and these factors are rebuilding the organizational structures, the level of technology and change. The scientific importance represent in understanding the business process reengineering and associated elements and procedures such as re-processes, tasks, and training and adopt a team approach and information technology, also represent in understanding the causes of resistance to change and development process, as the problem statement of study and the extent of the influence of process Reengineering dimensions on job performance.

Sample of study include managers, heads of department and staff in Faisal Islamic Bank of Sudan and its branches, where the researcher used the descriptive approach, using non-probability sample by using statistical analysis for the questionnaire to identify and analyze it by program statistics, a set of statistical methods such as the global exploratory analysis, factor analysis affirmative reliability, averages and standard deviation , the link, in addition to knowing the effect of relationship between variables through path analysis.

The study showed that there is a partial support to confirm the positive relationship between the businesses process Engineering and functionality, and confirmed the support of positive relationship between change and innovation and business process reengineering.

The study reached to performance review annually for achieve the continues improvement, which lead to high-quality achievement, the work to increase the totally dependence for using the information and communication technologies to reduce the time and effort, and the necessary and observance the elements which contribute for the success of Business process Reengineering.

Keywords: Reengineering of Administration Process, Functionality

قائمة المحتويات

رقم الموضوع	الموضوع	رقم الصفحة
1	الآية	أ
2	شكر وتقدير	ب
3	الإهداء	ج
4	المستخلص باللغة العربية	د
5	Abstract	هـ
6	قائمة المحتويات	و
7	قائمة الجداول	ك
8	قائمة الأشكال	ل
الفصل الاول الإطار العام للدراسة		
1-0	مقدمة الدراسة	1
1-1	مشكلة الدراسة	2
1-2	تساؤلات الدراسة	2
1-3	أهداف الدراسة	2
1-4	فرضيات الدراسة	2
1-5	أهمية الدراسة	3
1-6	حدود الدراسة	3
1-7	التعريفات الإجرائية	4
الفصل الثاني - الإطار النظري		
2-1	المبحث الاول : إعادة هندسة العمليات الإدارية	
2-1-0	إعادة هندسة العمليات الإدارية	5
2-1-1	تعريف الهندرة	5
2-1-2	خصائص الهندرة	9
2-1-3	أهداف الهندرة	9
2-1-4	المبادئ التي تقوم عليها الهندرة	10

11	العمليات التي تحتاج الى الهندرة	2-1-5
12	الهندرة والمفاهيم الادراية الاخرى	2-1-6
14	المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة	2-1-7
15	فريق الهندرة ومسؤولياته	2-1-8
17	لقدرات الاساسية اللازمة لاجراء الهندرة	2-1-9
17	مراحل تطبيق الهندرة	2-1-10
19	القائمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية	2-1-11
19	متطلبات الهندرة	2-1-12
20	التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة الاعمال	2-1-13
25	فوائد تطبيق الهندرة	2-1-14
26	النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة	2-1-15
	المبحث الثاني : الابعاد المؤثرة على الهندرة	2-2
27	الهيكل التنظيمي	2-2-0
27	مفهوم الهيكل التنظيمي	2-2-1
28	مكونات الهيكل التنظيمي	2-2-2
29	اشكال الهياكل التنظيمية	2-2-3
32	أنواع الهياكل التنظيمية	2-2-4
36	المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي	2-2-5
38	تعريف التكنولوجيا	2-2-6
38	خصائص التكنولوجيا	2-2-7
39	مراحل تطوير التكنولوجيا	2-2-8
39	تعريف المعلومات	2-2-9
40	خصائص المعلومات	2-2-10
42	تصنيف المعلومات	2-2-11
42	أهمية المعلومات	2-2-12
43	أنواع المعلومات	2-2-13
44	تعريف الاتصالات	2-2-14
44	طبيعة الاتصال	2-2-15

45	أهمية الاتصال	2-2-16
46	أنواع الاتصالات	2-2-17
46	تعريف تكنولوجيا المعلومات	2-2-18
47	مفهوم التغيير	2-2-19
47	تعريف التغيير	2-2-20
48	أسباب التغيير	2-2-21
48	أهمية التغيير	2-2-22
50	الإعداد للتغيير	2-2-23
50	مستويات التغيير	2-2-24
51	مقاومة التغيير	2-2-25
51	مصادر واسباب مقاومة التغيير	2-2-26
52	نموذج إدارة التغيير	2-2-27
53	قوى التغيير	2-2-28
	المبحث الثالث : الأداء الوظيفي	2-3
54	مفهوم الأداء	2-3-0
54	العوامل المؤثرة على الاداء	2-3-1
54	قياس الاداء	2-3-2
55	طرق تقييم الاداء	2-3-3
56	مفهوم الأداء الوظيفي	2-3-4
56	تعريف الأداء الوظيفي	2-3-5
57	عناصر الاداء الوظيفي	2-3-6
57	محددات الأداء	2-3-7
58	معدلات الأداء	2-3-8
58	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	2-3-9
59	أقسام الأداء الوظيفي	2-3-10
59	قياس الأداء الوظيفي	2-3-11
60	أهداف قياس الأداء الوظيفي	2-3-12
60	فوائد ومتطلبات عملية قياس الأداء الوظيفي	2-3-13

61	الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي	2-3-14
62	كفاءة الاداء	2-3-15
63	فعالية الاداء	2-3-16
63	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والاداء	2-3-17
64	الإبداع	2-3-18
64	مجالات الإبداع	2-3-19
64	أنواع الإبداع	2-3-20
	المبحث الرابع : الدراسات السابقة	2-4
65	مقدمة	2-4-0
65	الدراسات العربية	2-4-1
70	الدراسات الاجنبية	2-4-2
71	ما اضافته الدراسات السابقة	2-4-3
72	ما تضيفه الدراسة الحالية	2-4-4
الفصل الثالث - الدراسة الميدانية		
	المبحث الاول : منهجية الدراسة	3-1
73	منهج الدراسة	3-1-0
73	عينة الدراسة	3-1-1
73	أداة الدراسة	3-1-2
74	مصادر الدراسة	3-1-3
74	إجراءات الدراسة	3-1-4
74	متغيرات الدراسة	3-1-5
74	نموذج الدراسة	3-1-6
75	صدق الأداة	3-1-7
	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات	3-2
76	مقدمة	3-2-0
76	تنظيف البيانات	3-2-1
78	البيانات الشخصية	3-2-2
79	تحليل البيانات الشخصية	3-2-3

80	التحليل العاملي الاستكشافي	3-2-4
83	التحليل العاملي التوكيدي	3-2-5
89	لمتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	3-2-6
90	تحليل الارتباط	3-2-13
	المبحث الثالث اختبار الفرضيات	3-3
92	نمذجة المعادلة البنائية	3-3-0
92	تحليل المسار	3-3-1
95	الفرضية الرئيسية	3-3-2
96	الفرضية الرئيسية	3-3-3
	الفصل الرابع : النتائج والتوصيات	
98	مقدمة	4-1-0
98	ملخص النتائج	4-1-1
98	مناقشة النتائج	4-1-2
100	التوصيات	4-1-3
	المراجع والمصادر	
	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	اختلاف المفاهيم الادارية مع الهندرة والمصطلحات التي تتشابه مع مفهوم الهندرة وما يميز الهندرة عن المفاهيم الادارية الاخرى	1
34	مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح	2
36	مزايا وعيوب انواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الانشطة	3
77	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	4
83	تحليل البيانات الأساسية	5
86	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	6
87	عامل الإعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	7
92	مؤشرات جودة النموذج	8
93	تحليل الاعتمادية	9
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	10
95	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	11
99	المسار من إعادة هندسة العمليات الإدارية الي الاداء المؤسسي	12
100	المسار من إعادة هندسة العمليات الإدارية الي الاداء المؤسسي	13
101	ملخص اختبار الفرضيات	14

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	مراحل إعادة الهندسة	1
30	نموذج الهيكل التنظيمي البسيط	2
31	نموذج الهيكل الوظيفي	3
32	نموذج هيكل القطاعي	4
34	نموذج الهيكل الطويل	5
35	نموذج الهيكل المسطح	6
43	خصائص المعلومات	7
51	أهمية التغيير	8
55	نموذج إدارة التغيير	9
62	مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي	10
79	نموذج الدراسة	11
91	التحليل العاملي التوكيدي	12
98	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الوظيفي	13
99	العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع	14

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1-0. المقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على القطاع الخاص . و من أهم تلك التحديات اختلاف دور الدولة في المجتمع، التغيرات البيئية،التخصيص، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، و العولمة. و لكي يتمكن القطاع العام من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات.

أن التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة أحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبنى أساليب إدارية حديثة تتلاءم والتغيرات التي يمر بها القطاع الخاص. فالأساليب والوسائل التقليدية للإدارة لم تعد قادرة على التعامل مع التطورات الحديثة.

وتعتبر إعادة هندسة العمليات أحد أبرز الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات ميلادية. ويشكل توطيد العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح أحد الحقول الأساسية للبحث والدراسة في مجال إعادة الهندسة. وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجاح تنفيذ برنامج لإعادة الهندسة في القطاع الخاص فيما أغفلت تلك الدراسات القطاع العام. فتوافر العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصر جوهري لنجاح مشروع إعادة الهندسة. ويعتبر التأكد من توافر متطلبات العوامل الحاسمة متطلب تنظيمي لمشروع إعادة الهندسة. ونظراً لتبنى العديد من الأجهزة الخاصة لمفهوم إعادة الهندسة، فإن هناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في القطاع الخاص .

1-1. مشكلة الدراسة :

وتتمثل مشكلة البحث في اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاداء الوظيفي في بنك فيصل الاسلامي السوداني ومدى تاثير ابعاد الهندرة على الاداء الوظيفي وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ماهو اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاداء الوظيفي ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

2-1. تساؤلات الدراسة :

1. ماهي المعايير التي تساهم في إعادة هندسة العمليات الادارية ؟
2. ماهو اثر الهياكل التنظيمية والادارية على الاداء الوظيفي ؟
3. ماهو أثر مستوى التكنولوجيا على الاداء الوظيفي ؟
4. ماهو اثر التغيير على الاداء الوظيفي؟

3-1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. الوقوف على عمليات إعادة هندسة العمليات في بنك فيصل الاسلامي السوداني .
2. التعرف على إعادة هندسة العمليات الادارية وتأثيرها على الاداء الوظيفي في بنك فيصل الاسلامي السوداني.
3. التعرف على مدى تأثير بعض الابعاد على الهندرة.

4-1. فرضيات الدراسة:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوى الاداء الوظيفي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية و الاداء الوظيفي .
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التكنولوجيا و الاداء الوظيفي.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيير و الاداء الوظيفي.

1-5. أهمية الدراسة :

1-4-1 الأهمية العلمية :

تتبع أهمية الدراسة من كونها ستتناول النقاط التي توفر المعلومات التي ستلقي مزيداً من الضوء على المشكلة وما يرتبط بها من مشكلات:

1. تساعد على فهم عملية إعادة الهندسة وما يرتبط بها من عناصر و إجراءات مثل إعادة توصيف العمليات والمهام والتدريب وتبني أسلوب الفريق وتكنولوجيا المعلومات.
2. تساعد المديرين في إدراك العلاقة بين الأداء وولاء العاملين لما في ذلك من آثار إيجابية في استثمار تفاعلهم في عملية التغيير والتطوير المنشودة.
3. تساعد في فهم أسباب المقاومة للتغيير والتطوير.
4. تسهم في زيادة وعي العاملين لإعادة هندسة العمليات وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة وحفاظها على الموارد من الهدر والضياع.
6. إلغاء الضوء على نموذج بنك فيصل الاسلامي السوداني كمنظمة رائدة في مجال الهندرة.

1-4-2 الأهمية العملية :

1. ان بيئة الاعمال الحالية بالسودان تحتاج لمتخذي القرار من الادارة العليا على درجة عالية من الخبرة والدراية لرفع مستوى الاداء الوظيفي لدي المنظمات .
2. الاسهام في وضع بعض الاسس والتوصيات والمقترحات لمدرء المصارف بتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.

1-6. حدود الدراسة:

1. حدود بشرية - تم إجراء الدراسة على اصحاب المصلحة العاملون في بنك فيصل الاسلامي السوداني
2. حدود مكانية - بنك فيصل الإسلامي السوداني ولاية الخرطوم

1-7. التعريفات الإجرائية :

إعادة هندسة العمليات الإدارية : (1)

هي إعادة التفكير الاساسي وإعادة التصميم الجزري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل : التكلفة ، والجودة ، الخدمة، والسرعة.

الاداء الوظيفي : (2)

نشاط الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة . كما عرفه أندرو (Andrew) بأنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك السلوك يتحدد يتفاعل جهده وقدراته.

الهيكل التنظيمية: (3)

الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

تكنولوجيا المعلومات : (4)

يعرف palvia تكنولوجيا المعلومات بأنها تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالحاسبات الآلية (المكونات المادية والبرامج الجاهزة) والاتصالات عن بعد وآلية المكاتب .

التغيير : (5)

يعرف التغيير على انه التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه الى وضع مستقبل اكثر كفاءة وفاعلية ، فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها بصورة مستقرة.

¹ هامر وشابي ، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة ، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان ، الطبعة الاولى، الشركة العربية للاعلام شعاع، القاهرة 1995 ص 19.

² المير ، عبد الرحيم ، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية ، مجلة الإدارة العامة المجلد 35 العدد الثاني ، الرياض معهد الإدارة العامة. (1995).

³ المدهون موسي والجزراوي إبراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية، 1995 ، ص

433

⁴ عبد الله علي فرغلي موسي ، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني ، الطبعة الأولى ، مصر إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 24

⁵ Daft.R.L & Not. R.A.Organiztioal behavior , Harcourt college Publishers, U S A P 89

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1-2. المبحث الاول :

2-1-0. إعادة هندسة العمليات الادارية

إعادة الهندسة او الهندرة مصطلح مركب، يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر في بداية التسعينات وبالتحديد في 1993م ، وذلك عند صدور أول كتاب في هذا المجال علي يد الباحثين الامريكيين المعنون بإعادة هندسة المنظمات مقدمة لثورة الأعمال والطي احداثا به ثورة حقيقة في عالم الادارة، لما يحمله بشكل واضح الي إعادة النظر وبصيغة جذرية في مختلف الأنشطة و الإجراءات و العمليات التي تقوم عليها المنظمات.(1)

2-1-1. تعريف الهندرة :

لم يختلف الباحثون كثيراً في تحديد مفهوم إعادة الهندسة، وهذا راجع في الغالب لقلّة الدراسات التي تناولت هذه الفكرة، واعتماد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به حيث عرفها في البداية على انها " البدء من جديد، أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية كما كانت عليه ، كما لا تعني مجرد إصلاح الوضع القائم أو مجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية وإعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة كما لا تعني ترفيع النقوب لكي تعمل بصورة افضل، بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة.

ولتوضيحها اكثر وتحديد عناصرها بعدة عرفها الباحثين الامريكيين من جديد على انها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية جوهرية وفائقة في معايير الاداء الحاسمة مثل التكلفة ، والسرعة ، والجودة والخدمة.

إن من خلال هذا التعريف الذي يعد الاشمل والاساسي في مجال إعادة الهندسة نلاحظ ما يلي:

¹ خان أحلام ،إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، مجلة اقتصادية وادارية ، العدد (12)2012 (ص 156).

إعادة الهندسة هي عملية تغيير جذري لما هو (سائد)، أي نعيد تصميم العمليات بالمؤسسة من جديد (من الصفر).

إعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق تحسين تطوير في مقاييس الأداء، أي تحسين الأداء على وجه العموم بمختلف أبعاده.

تتعلق إعادة الهندسة بالعمليات، إذ يتم إعادة تصميم مختلف العمليات بالمؤسسة وليس الوظائف أو النشاطات.⁽¹⁾

عرف مايكل هامر وهو الخبير الإداري الذي قاد حركة التعريف بإعادة البناء أو إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء.

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على العمليات وعادة تقسم العمليات إلى عمليات موجهة بالعمليات التشغيلية وهي التي لها علاقة بالمنهج والمستهلك وعمليات إدارية وهي تلك التي تتعلق بالحصول والتنسيق بين الموارد.

وربما أن موضوع إعادة البناء أو إعادة الهندسة كما يطلق عليه موجود منذ أكثر من عقدين من الزمان في المنظمات وتم تطبيقه بشكل جزئي دون وعي يعني أو يدركوا أن هذا هو مصطلح إعادة البناء وربما تعددت صور إعادة البناء في شكل نظم الإنتاج المرنة أو الهندسة المتزامنة و خلايا التصنيع والمجموعات التكنولوجية ونظم الجذب وهذا يمثل إعادة تفكير في عمليات النظم. وكثير من المنظمات أدخلت تحسينات ملموسة في عملياتهم الداخلية خلال فترة الثمانينيات، ولكن ليس دائما ما ينعكس هذا أو يترجم إلى نتائج باهرة في السوق.

هذا وقد تزايد الاهتمام العالمي بموضوع إعادة بناء عمليات المنظمة في الآونة الأخيرة ويلاحظ أنه منذ التسعينات قد ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إعادة الهندسة في كثير من المنظمات الحديثة مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن ترجمة مفهوم إعادة البناء إلى حقيقة في المنظمات يتطلب تغيير تكنولوجي وتغير ثقافي في المنظمة.⁽²⁾

¹ المرجع السابق، ص 157-158.

² سونيا محمد البكري، إعادة هندسة عمليات المنظمة، إدارة الجودة الكلية، 2002- كلية التجارة - جامعة الاسكندرية ص (310-311).

تعني الهندرة بصفة عامة التخلص التام من كل ما هو قديم أي تجاهل كل ما هو كائن والتركيز علي ما ينبغي ان يكون أي أن نبدأ مرة أخرى من الصفر ولكن في هذه المرة علينا أن نبدأ من مخرجات النظام. إعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل وذلك بصفة جذرية بإستخدام أنظمة المعلومات والتي تشمل جميع أنواع الحاسبات الشخصية وأجهزة الهاتف الذكية وهكذا الشبكات الآلية. (1)

وتعني الهندرة علي النطاق الأكبر إعادة التفكير في مدى الحاجة الي القيام بالعمل من أساسه مقابل الاستغناء عنه. ومن ثم يمكن القول بأن الهندرة في أبسط معانيها تتمثل في: التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك من خلال استخدام أنظمة وبرامج الحاسب الآلي وهكذا التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة ، الأساليب والاجراءات الإدارية المتمثلة فيما يلي :المفاضلة بين المركزية واللامركزية ، المراجعة الدورية للخطط، تحمل المدراء لكافة أعباء اتخاذ القرارات ، المهام الوظيفية البسيطة ، الادارات الوظيفية التخصصية ، معايير الاداء المرتكزة علي الانشطة ، معايير الترقية المرتكزة علي الأداء، الثقافات التنظيمية المرتكزة علي القيم الحمائية، البدائل الثنائية المرتكزة علي إطار من افتراضات التأكد وعدم التأكد تحليل انسياب الاعمال الخاصة بالمنتجات والخدمات ذات القيمة الاستراتيجية وذلك بهدف التخلص من الخطوات الغير ضرورية.

وخلاصة القول فإن الهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والاساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

وهذا التعريف يتضمن أربع شروط اساسية للهندرة هي:

1. أساسي :وهو يعني أن تطبيق الهندرة يستلزم طرح اسئلة عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها. حيث أن طرح مثل هذه الاسئلة يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرصيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة. وهنا ينبغي الإشارة بأن الهندرة تحدد في البداية ما الذي يجب القيام به ثم كيفية القيام به ولذا فهي لا تعتمد علي مفاهيم أو قواعد جامدة بل تتجاهل ما هو كائن وترتكز علي ما ينبغي أن يكون.

¹ أ.د. محمد حافظ ، الهندرة الإدارية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، 2010 ص (9)

2. جذري : بما يعني أن الهندرة تسعى إلى ابتكار أساليب جديدة للعمل وليس مجرد إجراء تحسينات علي الوضع القائم فهي تعني التخلص من جميع الهياكل والاجراءات السابقة وابتكار اساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل.

3. جوهري: بما يعني أن الهندرة تسعى الى تحقيق قفزة هامة في معدلات الأداء وهي تعتبر ملحمة عندما تبرز الحاجة إلى إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء اما التحسينات البسيطة فإنها قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لاوتار العمل.

4. العمليات: ويقصد بها مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها والتي تسعى جميعها نحو تحقيق هدف واحد مشترك ومن خلال هذا المفهوم يمكن النظر إلى المنظمة باعتبارها مجموعة من العمليات التي تتكامل مع بعضها في سبيل تحقيق هدفها الكلي.

ولادراك ما نقصده بالعمليات فإننا نضع تصورات لجميع المهام التي يتم إنجازها من بداية ونهاية.⁽¹⁾ ترى الباحثة ان الهندرة هي فلسفة متكاملة تحاول تحقيق الطفرات النوعية والتحسين المستمر في مؤسسات القطاع العام والخاص او المكننة والتحسين المستمر للادارات في كل المؤسسات ايضا تعني التنظيم وتأجير الخدمات. يمكننا القول ان الهندرة تعمل على تحقيق تغيير جذري في الاداء ، وبتركز دائما على العملاء في تطبيق الهندرة ، مما يؤدي الي السرعة في العمليات الادارية وجودة عالية في الانتاج وغيرها، ايضا تطبيق الهندرة يؤدي الي خدمات عالية ومتوفرة . يحاول الباحث التطرق الى آليات توطين هذه الفلسفة في القطاع الخاص وتحديداً قطاع البنوك، إلاّ لأبد من إعادة هندسة أعمالنا باستخدام تقنية المعلومات المتقدمة وتصميم عملياتنا الإدارية من جديد لتحقيق تحسينات جذرية في مستويات الأداء .والهندرة تجاهد للتخلص من هذه القوانين الجامدة التي تحدد لنا مسبقا كيف نؤدي عملنا.

¹ المرجع السابق ص (10-11) .

2-1-2. خصائص الهندرة:

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة استعمال إعادة الهندسة على عدة خصائص أساسية تجعلها مفهوماً شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى بعد العمليات لتغييرها جذرياً، وتركز على روح المغامرة وعلى تقنية المعلومات، هذه الخصائص هي:

1. إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغييراً جذرياً في مجال إدارة الأعمال.
2. تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين.
3. تركز إعادة الهندسة على العمليات الإدارية وعلى العملاء.
4. تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى.
5. تركز على الاستخدام الضروري والملح لأنظمة وتقنية المعلومات.
6. تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات الحالية والتي انخفضت كفاءتها فاعليتها وتضع فروضاً جديدة متطورة، لا تبدأ بتحيز مسبق.
7. تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المنظمة أعمالها وتتبنى طرقاً جديدة تناسب أهداف المنظمة وظروفها.
8. التخلي عن بيروقراطية العمل، وكل القواعد والمبادئ والممارسات القديمة.
9. التحديد والاستغلال الأمثل للفاءات والإمكانيات الأساسية.
10. تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
11. تتميز بالطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء.
12. التركيز على العمليات الكلية والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل.
13. الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، هذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة الهندسة واحدة من أهم عوامل نجاحه.⁽¹⁾

2-1-3. أهداف الهندرة:

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف الهندرة بما يلي:

1. التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة

(1) خان أحلام، مرجع سابق ذكره (ص 156-158).

2. تخفيض تكلفة الأداء.
 3. تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عملي تمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
 4. الجودة العالية في الأداء.
 5. الخدمة السريعة والتميزة.
 6. إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.
 7. التخلص من التعقيدات والاجراءات المكتبية.
 8. استخدام نظم المعلومات في عمليات التحليل والرقابة والاتصالات ودعم القرارات.
 9. خفض عدد المستويات التنظيمية إدارات أقل رقابة أقل.
 10. تحويل التنظيم من هرمي الي افقي .
 11. تشجيع الابتكار ودعم النتائج المحققة وتحفيز ومكافأة العاملين.
 12. إجراء تحسينات جوهرية وفائقة لخدمة العميل.
 13. التركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة في المنظمة. (1)
- ويضيف الباحث اهلافاً اخري تحققها عملية الهندرة اهمها: تحقيق التخصصية في اداء الموظفين من خلال الانتقال من موظف المهام المتعددة الى موظف المهام المتخصصة ، مما يضيف أداء نوعياً و تميزاً في الخدمة المقدمة من قبل المنظمة.

4-1-2. المبادئ التي تقوم عليها الهندرة:

- هناك عدة مبادئ تقوم عليها إعادة هندسة العمليات الإدارية تتمثل في المبادئ التالية :
1. تقوم الهندرة على إعادة التصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
 2. تقوم على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخدامها .
 3. تسعى الهندرة الي دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
 4. تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.

¹ أ.د. محمد حافظ ، مرجع سابق ذكره (ص 16).

5. توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات .
6. تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها من ان يؤدي أكثر من عمل.
7. تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الاداء .
8. تسعى الهندرة الى زيادة القدرة التنافسية المنظمات الكبيرة التي تستخدم تقنيات متقدمة.⁽¹⁾

5-1-2. العمليات التي تحتاج الى الهندرة:

من البداية تجدر الإشارة الى أنه من غير الممكن أن تقوم المنظمة بهندرة جميع عملياتها الأساسية في آن واحد وإنما يجب ان يتم إخضاع لمشاريع الهندرة وهذه المعايير هي :

1. معيار الخل:

وهو معيار يستخدم في تحديد أي العمليات تواجه درجة عالية من الخل الوظيفي وهنا يمكن الاستفادة بمجموعة من الظواهر التي قد تدل علي وجود خلل وظيفي، الافراط في تبادل المعلومات ، وجود معلومات زائدة عن الاحتياج ،قيام الموظفين بإدخال معلومات مستخرجة من حاسب آلي إلى حاسب آلي آخر، نقص في المخزون السلعي أو تكدسه وارتفاع نسبة التقادم ، التزايد في نسب التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

2. معيار الاهمية:

وهو معيار يستخدم في تهيد أي العمليات أكثر تأثيراً على العملاء وهنا يمكن للمنظمة تحديد المعايير التي تههم العملاء اكثر من غيرها مثل موعد التسليم ، مواصفات المنتج والسعر . ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر علي العملاء وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب هندرتها .

3. معيار الجدوى:

وهو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلي درجة من جدوى إعادة التصميم وهنا يتم اخذ مجموعة من العوامل في الحسبان من أهمها:

كبر حجم العملية فكلما كان حجم العملية كبير كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية غير ان احتمال النجاح هنا يكون قليلا لانه يعني الحاجة الي مشاركة

¹ إيداد علي الدجنى، أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، (مجلة جامعة دمشق – مجلد 29 – العدد الاول – 2013) (ص 326).

عدد اكبر من المديرين وكذا ضبط عدد كبير من النظم ، ارتفاع تكاليف الهندرة حيث أن مشاريع الهندرة تتطلب استثمارات ضخمة ولا سيما في مجال نظم المعلومات ، مدى كفاءة فريق العمل الموكل اليه تنفيذ مشاريع الهندرة.⁽¹⁾

6-1-2. الهندرة والمفاهيم الادارية الاخرى :

1. التحديث الاداري: أي إجراء تعديلات تهدف إلى إحداث التماثل بين الوسائل والأساليب ونمط الثقافة التنظيمية المتبعة في الدول النامية وتلك التي تتبعها الدول المتقدمة .
2. إعادة الهيكلة : أي إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من حيث توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية وكذا نمط العلاقات بينها وذلك بهدف الحد من تداخل الاختصاصات وازدواجية الأعمال.
3. التنمية الإدارية :ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل لتحسين مستوى الخدمات المقدمة وذلك عن طريق إعداد القوى العاملة وزيادة حجم الهياكل التنظيمية .
4. التطوير الإداري : ويقصد به تلك الجهود التي تبذل بهدف إحداث تحسين مستمر في مستوى الأداء الإداري وذلك من خلال اتباع الاساليب الإدارية الحديثة في العمل ودعم القدرات الإدارية بما تحتاج اليه من مهارات علمية وفنية وإنسانية.
5. الإصلاح الإداري:هو تلك الجهود التي تبذل بهدف إعداد الجهاز الإداري إعداداً علمياً بما يمكنه من تحقيق أهداف الاستراتيجية بطريقة اقتصادية .
6. الجودة الشاملة : هي شكل جماعي لأداء الأعمال يركز علي التحسينات فقط أليّ كان مجال هذه التحسينات سواء في الهياكل التنظيمية أو في الأساليب والإجراءات المستخدمة.
7. التحليل الإداري: هو تلك الجهود المبذولة في مراجعة الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية للجهاز الإداري للتأكد من كونها تخدم الأغراض التي أنشئت من اجلها المنظمة.

¹ أ.د. محمد حافظ، مرجع سابق ذكره (13)

وتخلص من كل ما تقدم أن الهندرة تختلف عن سائر المصطلحات الإدارية الأخرى فالهندرة هي نقطة بداية جديدة لا تسبقها أي مجهودات أخرى فهي بمثابة بحث جديد من بعد ثبات عميق.

هذا مع ملاحظة أن الهندرة متشابهة مع المصطلحات الأخرى فيما يلي:

1. هدف التطوير
2. الرغبة في التحسين
3. تقليل التكاليف
4. تقديم خدمة أفضل للعملاء
5. مشاركة العاملين
6. تخفيض الإجراءات
7. جودة التنظيم والعلاقة

و بذلك تتميز إعادة هندسة العمليات الإدارية عن برنامج التطوير الأخرى لتركيزها على ما يلي منهجية التطوير :

1. التركيز على العمليات، بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية.
2. التغيير الجذري بدلاً من التغيرات الجزئية أو التدريجية
3. تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين
4. البدء من جديد، واتباع أساليب مختلفة تماماً عما قبل
5. المنهج الكلى الذى يتناوله كافة الجوانب الفنية والإدارية (هندسة الإدارة).⁽¹⁾

¹ أ.د. محمد حافظ، مرجع سابق ذكره ، (ص 14 - 15).

جدول رقم (1): يوضح اختلاف المفاهيم الادارية مع الهندرة والمصطلحات التي تتشابه مع مفهوم

الهندرة وما يميز الهندرة عن المفاهيم الادارية الاخرى

المفاهيم الادارية الاخرى التي تختلف مع الهندرة	المصطلحات التي تتشابه مع الهندرة	ما تتميز الهندرة عن المفاهيم الادارية الاخرى
التحديث الاداري	هدف التطوير	التركيز على العمليات
التطوير الإداري	الرغبة في التحسين	التغيير الجذري
الإصلاح الإداري	تقليل التكاليف	تغيير الفلسفة الإدارية
الجودة الشاملة	تقديم خدمة افضل للعملاء	البدا من جديد
التحليل الإداري	مشاركة العاملين	المنهج الكلي
إعادة الهيكلة	تخفيض الإجراءات	
التمية الإدارية	جودة التنظيم والعلاقة	

المصدر : محمد حافظ ، الهندرة الإدارية ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 2010

7-1-2. المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة:

هناك ثلاثة انواع من المنظمات التي تحتاج لتطبيق عملية الهندرة وهي :

المنظمات ذات الوضع المتدهور : وهي التي يكون ادائها متدنياً وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح، فتطبيق عملية الهندرة في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها.

المنظمات التي في طريقها للتدهور : وهي منظمات لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها الى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح، مثل هذه المنظمات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي، لهذا فهي تحتاج لعملية الهندرة حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

المنظمات المتميزة والتي بلغت التفوق: مثل هذه المنظمات المتميزة لا تعاني من مشكلات على الإطلاق، وتوجد مؤشرات قوية بأن هذه المنظمات تسيطر على السوق، وتمتلك حصة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين، وهي لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التشغيل والإنتاج، أو تدني في جودة

الخدمات، أو المنتجات، ويتم تطبيق الهندرة في مثل هذه المنظمات ليس بدافع الخوف من التدني ، ولكن بدافع الطموح وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.(1)

8-1-2. فريق الهندرة ومسئوليته:

يتشكل فريق الهندرة علي النحو التالي:

1. **لجنة التوجيه:** وتضم مسؤولين تنفيذيين بالإدارات العامة وتتمثل واجباتها فيما يلي:

توجيه المشروع ليتوافق مع استراتيجية المنظمة، الاطلاع علي تقدم العمل ،اقرار توصيات فرق المشروع، إقرار خطة التنفيذ. هذا مع ملاحظة أن هناك لجنتان توجيه للمشروع لجنة مصغرة تضم (8) مسؤولين وتجتمع دورياً، وأخرى موسعة يرأسها السيد نائب المدير العام وتضم جميع مدراء الأقسام والإدارة العامة وعدد من مدراء الفروع وتجتمع عند الحاجة.

2. **مدير المشروع:** وتتمثل واجباته فيما يلي:

اختيار أعضاء الفرق وتحفيزهم ، تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع ، التعاقد مع الاستشاري والتنسيق معه ،التنسيق مع الفروع والادارات، متابعة المشروع وميزانياته ، رئاسة لجنة التوجيه المصغرة .

3. **الاستشاري :** وتتمثل واجباته فيما يلي:

تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات ، تدريب الفريق علي التقنيات والمهارات والادوات ، تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات وابتكار افكار جديدة، مراجعة سير العمل من وقت لآخر وتقديم التوصيات، المساعدة في اختيار المنظمات المتقدمة والرائدة لترتيب زيارات لها ، تزويد فرق المشروع بالمواد اللازمة ، إجراء دراستين مركزتين علي أنظمة المعلومات والموارد البشرية.(2)

4. **فريق هندسة عمليات الخدمات:** وتتمثل واجباته فيما يلي:

دراسة تجزئة السوق والتعرف علي حاجات ورغبات العميل ، تحليل حصص السوق ، الأطلاع علي أفضل الأساليب الممارسة في خدمة العميل ، إعادة تصميم عمليات العميل التالية:

¹ إياد علي الدجنى ، مرجع سابق ذكره ، (ص 330).

² أ.د. محمد حافظ ، مرجع سابق ذكره ص (17)

تحليل السوق ، تطوير المنتجات والخدمات ، خلق اهتمام ووعي العميل ، تنمية وتطوير العلاقة مع العميل ، مفاوضة العميل وإبرام اتفاق معه ، تقديم الخدمة للعميل ، التأكد من رضي العميل .

5. فريق التحسينات والمنتجات : وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

إجراء تحسينات على عمليات المنتجات ، دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع من الأقسام والإدارات العامة والفروع المختلفة من الجهات المعنية وإحالة الموافق عليه منها للتنفيذ.

6. فريق الدعم : وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

تطوير المجالات التالية : الموارد - الأنظمة - التنظيم - العقار واللوازم
دراسة اقتراحات التحسينات علي مجالات الدعم الواردة لمدير المشروع من الاقسام العامة والفروع.، وضع خطة الاتصالات وبرنامج إدارة التغيير ومتابعتها .

7. مختص هندسة العمليات (في بداية المشروع):

وتتمثل واجباته فيما يلي: وضع منهجية العمل ومتابعتها، تقديم الدعم للفريق فيما يخص مبادئ وأدوات هندسة العمليات ، الاطلاع علي تجارب الاخرين في هندسة العمليات.(1)

8. إدارية وسكرتارية: وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

أعمال سكرتارية لمدير المشروع ، اعمال إدارية للفريق ، المراسلات والتقارير المختلفة.

9. المساندون (موظفون غير متفرغون ذو خبرات متخصصة):

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:إيذاء الرأي حول التصاميم الجديدة ، إعطاء أفكار واقتراح بدائل ، الاجابة علي أسئلة تفصيلية

10. منسقو المشروع في الفروع والأدارات العامة:

وتتمثل واجباتهم فيما يلي: استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع ، تعميم ما هو مطلوب علي الموظفين والتأكد من ذلك ، تشجيع الموظفين علي تقديم الاقتراحات باستعمال نموج اقتراح تحسينات حسب ارشاداته، الاجابة علي استفسارات الموظفين حول المشروع ، تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة، المساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ.

¹ المرجع السابق ، (ص 18)

9-1-2. القدرات الاساسية اللازمة لاجراء الهندرة:

منذ البداية لابد من الإشارة هنا إلى ان نتحدث الآن عن مجموعة من القدرات وليس المهارات اللازمة لنجاح الهندرة وهذه القدرات يمكن تعلمها وصلها من خلال البرامج التدريبية واهم هذه القدرات ما يلي: القدرة علي حساب التكاليف علي أساس النشاط التكاليف هي احد معايير القيمة المهمة إذ تعتبر وسيلة رئيسة لقياس القيمة وبالتالي إجراء لمقارنة الموضوعية لغرض المفاضلة بين البدائل المختلفة الناتجة عن الأفكار والمقترحات علي أسس اقتصادية نظرا لأن خفض التكاليف يعتبر احد اهم اهداف دراسات الهندرة بعد تحقيق الوظيفة (الاداء) ومحور ارتكاز لجهود هذه الدراسات مع المحافظة علي الأداء والوظائف المطلوبة أو زيادة الوظائف وتحسين الأداء مع بقاء التكلفة .

10-1-2. مراحل تطبيق الهندرة:

تتمثل مراحل إعادة الهندسة :

1. مرحلة الإعداد وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول الي إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير . تتناول هذه المرحلة المحاور التالية :
 - أ. التعريف بمفهوم الهندرية ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاساليب من اهمها: عقد ندوات ولقاءات تضم عددا من التنفيذيين والعاملين بالمنظمة لشرح مفهوم الهندرة والتعريف بنتائجها ومدى تأثير تطبيقها على تطور وتحسين العمل.
 - ب. وتوزيع نشرات توزيعية بالمفهوم على جميع قطاعات المنظمة خصوصا الجهة التي ستاثر مباشرة بتطبيق نتائج المشروع.⁽¹⁾
2. مرحلة التجديد: وتتم بتطوير أنموذج يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة الي تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.
3. مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

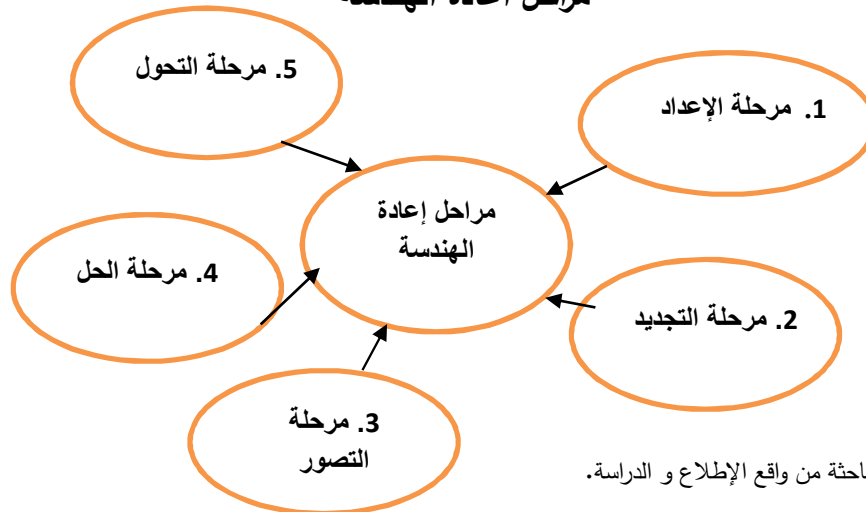
¹ المرجع السابق (ص 19).

4. مرحلة الحل: مرحلتين وتنقسم هذه المرحلة إلى: أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5. مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على أنموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات وإدارتها التي تحدث في المنطقة وكيفية التعامل معه، وهو ما يبرز أيضا أهمية فهم إدارة التغيير وكيفية التعامل معها بفعالية (1)

شكل رقم (1)

مراحل إعادة الهندسة



المصدر: إعداد الباحثة من واقع الإطلاع و الدراسة.

تشير الباحثة إن إعادة الهندسة مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، فهو مدخل شامل، أي يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والخدمة، والإنتاجية للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها، وذلك لأنه يعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، لكل نشاط في المنظمة، ويساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت، لأنه يساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر، والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً، إذ يعتمد على الرقابة الذاتية، ويجعل الموظف متعدد الوظائف، ففي المنظمة المعاد هندستها يكون عضو الفريق ذا مواهب متعددة الأبعاد، كما يجب أن يتمتع بالمعرفة الأساسية حول أدوار الأعضاء الآخرين

¹ نادية مراد يوسف حنون، درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمديرات، فلسطين (2010) (ص، 20-21)

في الفريق، أي يهتم بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال المستفيدين من إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على الحاجات.

11-1-2. القائمون بإعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. قائد عملية إعادة البناء، ويتولى قيادة فريق إعادة هندسة الإدارة والمعنيين بها .
2. صاحب العملية التي يعاد بناؤها، وهو المدير المسؤول عن تطبيق إعادة هندسة الإدارة في مجال معين أو عمليات معينة.
3. فريق العمل (داخلي ، خارجي) وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية إعادة هندسة الإدارة، من تشخيص، وتصميم، وتنفيذ.
4. لجنة الفكر، وهي فريق التطوير والبحث والذي ينمي ويطور وسائل وأدوات إعادة البناء .⁽¹⁾
5. المساندون (موظفون غير متفرغون ذو خبرات متخصصة) هو فريق إبداء الرأي حول التصاميم الجديدة وإعطاء أفكار واقتراح بدائل والاجابة على اسئلة تفصيلية.
6. منسقو المشروع وتتمثل واجباتهم وهي استلام المواد والتقارير والطلبات من فريق المشروع وتعميم ماهو مطلوب علي الموظفين والتأكد من ذلك تزويد المشروع بالبيانات المطلوبة والمساهمة في برنامج إدارة التغيير عند بدء التنفيذ .⁽²⁾

12-1-2. متطلبات الهندرة:

لكل مدخل من مداخل التطوير متطلبات يجب السعي لتنفيذها حتى ينجح مشروع إعادة الهندسة كما أن متطلبات تطبيق إعادة الهندسة تمثل مجموعة من التغيرات المطلوب إحداثها في الإدارة حتى يمكن أن تقوم بوظائفها في إطار عصري يبعدها عن الجمود والتقليد الذي تعاني منه، وعلى الرغم من اختلاف هذه المتطلبات بين الإدارات، إلا أن هناك متطلبات أساسية مشتركة بينها وضرورية لتطبيق هذا المدخل الذي يعد من مداخل التطوير الإداري ، ومنها؛ توفير المنهجية المناسبة للتطبيق، استخدام تقنية المعلومات، وتحويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، أي التخلي عن النمط البيروقراطي، وتوجيه الأنشطة، والأخذ بمنهج المركزية واللامركزية معاً، أو المفاضلة بينها وفقاً لما يتطلبه الأمر، وضرورة و دعم الإدارة العليا للمشروع من البداية

(1) المرجع السابق ص (22).

(2) محمد حافظ ، مرجع سابق ص (20).

إلى النهاية، التركيز على العمليات وليس الإدارات، لأن ما يهم المستفيد نوع الخدمة، وليس الإدارات ذات الصلة بإنتاجها، وضرورة التركيز على نوعية وتركيبية فرق العمل التي تقوم بالأداء وإعطائها درجة عالية من الاستقلالية والمرونة، والتركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليات التنظيمية، وضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندسة الإدارية، ودراسة البيئة للتعرف إلى كل المتغيرات، والتقليل من مقاومة العاملين، وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.⁽¹⁾

13-1-2. التغييرات التي تحدثها الهندرة في بنية الأعمال :

عند تطبيق الهندرة فإن تغييرات أساسية تحدث في معظم أجزاء ومجالات العمل، ولعلنا نشير هنا إلي بعض هذه التغييرات وهي كما يلي:

1. تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق : عندما تقدم الشركات علي الهندرة فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه " آدمسميث " و " هنري فورد " إلي أقسام صغيرة في الماضي، فمثلاً "فرق العمليات" وهي عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة (تبدو أسلوبياً منطقياً لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعلياً. ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما بديلاً لتنظيم الإدارة القديمة.
2. تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة : يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدي اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، علاوة علي اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءاً منه، ولا يعتمدون علي تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط، وإنما عليهم أن يبدأوا علي تطوير تلك المهارات. أيضا يكون كل عضو من أعضاء فرق العمل الجديدة ملماً بالخطوات الأساسية لكل عملية ويشارك في تنفيذ تلك الخطوات، كما تصب جميع الجهود الفردية من أعضاء الفريق في المصلحة العامة لتنفيذ العمل الكلي وليس المهام الفردية. إن العمل المركب يؤدي إلي تغيير جوهري وملموس بدرجة اكبر، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية والتي لاتضيف قيمة أساسية للعمل : مثل المراجعة والمطابقة، وانتظار الخطوات السابقة، والمراقبة، والمتابعة، وغيرها من الأنشطة

¹ نادية مراد يوسف ، مرجع سابق ، ص (22)

غير المنتجة والتي وجدت بحكم الضرورة، نظراً للحواجز التنظيمية الإدارية بين أقسام العمل وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجة إلي تجميعه مرة أخرى . وهذا يعني إنفاق وقت اطول في العمل والإنتاج الفعلي. وأيضاً، يصبح العمال أكثر إرضاءً وإقناعاً للعامل، بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدي والإنجاز في أداء وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجاز عملية كاملة أو جزء كبير منها، مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة اكبر علي نطاق الشركة. كما يصبح العمل أكثر تحفيزاً نظراً لاكتمال صورة العمل الجديدة علي المزيد من فرص النمو والتعلم، حيث أن التطور الشخصي في ظل بيئة فريق العمل لا يعني صعود الهرم الوظيفي فقط، وإنما يعني بعداً أوسع من ذلك، وهو توسيع المدارك وتعلم المزيد من المهارات، وهذا هو الإثراء الوظيفي بعينه ، فمع نمو قدرات كل الموظفين ينمو أيضاً وضعه . كما نستطيع القول أنه إذا كان مفهوم العمل في السابق هو مهام بسيطة يقوم بها موظفون بسطاء، فإنه يصبح في بيئة الهندرة " مهام يؤديها موظفون أذكاء (1)

3. يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلي العمل المستقل (الصلاحيات): في السابق كانت مؤسسات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما المؤسسات الهندرة التي طبقت فإنها لا تحتاج إلي هذا النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين علي تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم. وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل. والأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات. ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب تطبيق الهندرة، حيث أنه لا يمكن هندرة نظم أي عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات اللازمة لاجراء ذلك . ولذا فإن مؤسسات التي تقوم بالهندرة تفكر في معايير إضافية أخرى لاختيار الموظفين الذين تقوم بتعيينهم، حيث لن يكون كافياً الأخذ في الاعتبار المؤهلات الدراسية والتدريب والمهارات فقط، وإنما يجب أن تؤخذ الصفات

¹ أيمن جمال عبد الهادي السر ، واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير (2008) ص (51)

الشخصية بعين الاعتبار (هل لديهم المبادرة الذاتية للبدء في العمل؟ هل لديهم التزام ذاتي؟ هل لديه التحفيز المطلوب لأداء كل ما بوسعهم لكسب رضا العملاء؟... الخ) .

4. يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلي التعلم: إذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلي قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل علي الوجه المطلوب. في السابق كانت الشركات التقليدية تركز علي تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلي مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين⁽¹⁾.

فبينما يساعد التدريب علي رفع المهارات والقدرات واطلاع الموظفين علي " كيفية " أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلي زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم "لماذا" الطريقة؟ يتم أداء العمل بهذه الطريقة.

5. يتحول التركيز في معايير الاداء والمكافآت من الأنشطة إلي النتائج: تعتبر طريقة تعويض الموظفين في مؤسسات التقليدية عملاً يسيراً ومباشراً نسبياً حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل. وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أساس أدائهم وتعويضهم علي القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها نظراً لأن العمليات المهندرة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة. أيضاً، تتطلب الهندرة من الشركات إعادة النظر في بعض المفاهيم الأساسية السابقة حول المكافآت والحوافز . فمثلاً أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما، لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، ولذا فإن الرواتب الأساسية في المؤسسات التي تتبني الهندرة تكون ثابتة نسبياً بعد التسويات المقابلة للتضخم، وتتم مكافأة الأداء العالي من خلال العلاوات الرواتب والمكافآت التقديرية وليس زيادة . وكذلك يتم بعد تطبيق الهندرة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات الأخرى لا تتطابق مع بيئة المعلومات، مثل : التعويض علي أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية، والتعويض لمجرد الحضور إلي العمل، وزيادة الرواتب بانتهاء السنة، والوظيفي

(¹) المرجع السابق ص (52)

التعويض علي أساس التدرج . وبالنسبة للمؤسسات التي طبقت الهندرة فإن معايير المساهمة والأداء تشكل القواعد الأساسية للتعويض، وتوجد أمثلة سابقة لهذا الأسلوب حتى في المؤسسات التقليدية.

6. تتحول معايير الترقية من الاداء إلي المقدرة : بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي والاداء إلي وظيفة أعلى علي قدرات الموظف، لاحتث يعتمد الترقى علي أدائه، إذ أن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

7. تتحول القيم من حمائية إلي إنتاجية : يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير في الهياكل التنظيمية للمؤسسات حيث تستدعي الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلي العمل لخدمة العملاء وليس، لخدمة رؤسائهم. خلالها وتعتبر النظم الإدارية أو الأساليب التي يتم من تعويض وتقويم أداء الموظفين هي القواعد الأساسية لتشكيل مفاهيم ومواقف الموظفين . ولكن للأسف مازال بعض المديرين يعتقدون بأن ترسيخ المفاهيم الإيجابية لدي موظفيهم لا يستدعي أكثر من صياغة بعض المفاهيم الرنانة والقاء العديد من المحاضرات والخطب حولها. إن صياغة رسالة المؤسسة والتركيز علي قيم خدمة العملاء، لا يجدي وحده بل يعتبر مجرد بدعة وقتية، حيث تتحول معظم الاراء العامة بدون مساندة النظم الإدارية إلي مجموعة من العبارات الرنانة المفرغة من معانيها، والتي لا تؤدي إلا إلي زيادة المواقف السلبية في المؤسسات.(1)

8. يتحول المديرون من مشرفين إلي موجهين : المؤسسة عندما تقوم بهندرة أعمالها فإن العمليات التي كانت معقدة سابقاً تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلي وظائف معقدة ولذا، فإن فرق العمليات التي تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلي رؤساء، وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدهم في الحالات الاستثنائية ويعينونهم علي معالجة المشكلات التي تواجههم، ولا يشارك الموجهون في أداء العمل الفعلي ولكنهم يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلي فريق العمليات لإنجاز مهامه. وبينما كان الرؤساء التقليديون يقومون بتصميم وتوزيع العمل، فإن فرق العمليات تقوم بذلك بنفسها . وعليه، يتحول دور هؤلاء الرؤساء في العمليات المهندرة، من العمل كمديرين إلي العمل كمنسقين

(1) أيمن جمال عبد الهادي ، مرجع سابق ص (52).

ومساعدين، وكذلك كأشخاص مهمتهم تنمية الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات الخلافة والمثمرة بأنفسهم. وفي الواقع، يمكن اعتبار الإدارة مهارة متميزة مثلها مثل الهندسة أو المبيعات، وهناك صلة ضئيلة بين التفوق في مهارات العمل الوظيفي والكفاءة الإدارية. والمؤسسات يحتاج المديرون في التحلي من التي طبقت الهندرة بدرجة عالية الى مهارات التفاعل الشخصي مع والتعامل والاعتزاز بإنجازات الآخرين، ويكون المدير في هذه الحالة شبيهاً بالمرشد أو الملهم والذي يتمثل دوره في توفير الموارد والرد علي الاستفسارات والعناية بالتطور الوظيفي طويل الأجل لأفراد العمل، وهو دور يختلف تماماً عن الدور الذي يمارسه معظم المديرين التقليديين.

9. يتحول التنظيم من هرمي إلي أفقي : عندما تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلي فريق عمل، فإن مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءاً من مهام الفريق، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات والتي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها، إلي فريق العمل الذي يقوم بتلك المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به. ويعني تنزيل صلاحية اتخاذ القرارات إلي الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدي المؤسسات للمديرين بحيث لم تعد تحتاج إلي حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم أجزاء العمل. (1)

10. يتحول المسؤولون من مراقبين إلي قياديين : وتساعد التنظيمات الإدارية الأفقية علي التقريب بين قمة الجهاز التقليدي بكل شركة عملائها وموظفيها الذين يقومون فعلياً بإنجاز العمل . من هذا المنطلق فإن إنجاز العمل بنجاح يتوقف علي جهود الموظفين ذوي الصلاحيات أكثر من اعتماده علي أنشطة المديرين التقليديين. ولذا، فإنه يتعين علي الرؤساء التنفيذيين وسلوكيات أن يتحولوا إلي قياديين يرسخون مفاهيم العمل قولاً وفعلاً. وفي إطار هذا التحول يتولي المديرون التنفيذيون مسؤولية أداء العمليات لكنهم لا يملكون أية رقابة مباشرة علي الموظفين القائمين بها، والذين يعملون بقدر كاف من الاستقلالية تحت توجيه كمديرهم بعد تصنيفهم الجديد وموجهين المسئولون ويقوم التنفيذيون بمباشرة مسؤولياتهم في إطار الهندرة من خلال تأكيد تصميم

¹ المرجع السابق (ص 53).

العمليات بطريقة تمكن من إنجاز العمل المطلوب وتوفير الدعم والحافز اللازمين لذلك من قبل
النظم الإدارية

11. التعويضات نظم قياس الأداء ونظم ويكون الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات التقليدية منعزلين
عن العمليات التشغيلية حيث يهتمون بسير العمل بشراكتهم من الناحية المالية والتأكد من تحقيق
النتائج المستهدفة خلال كل فترة. المؤسسات ولكن في التي تطبق مفاهيم الهندرة يقترب الرؤساء
التنفيذيون اكثر من الأنشطة الفعلية، ولذا فإنهم يركزون اهتمامهم علي كيفية أداء العمل من خلال
تشكيلهم لأنشطته وتوفير الدعم والحوافز اللازمة للموظفين. (1)

14-1-2. فوائد تطبيق الهندرة:

1. دمج الوظائف المختصة في وظيفة واحدة، وهنا لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات
الواحدة في مكان واحد، بشكل يترتب عليه توفير الوقت، وتخفيض التكاليف ، وتنسيق الأعمال
وتنظيمها.
2. تتحول الأعمال من مهام بسيطة الى اعمال مركبة، بحيث يترتب عليها مسؤولية مشتركة بين
اعضاء فريق العمل.
3. تزيد من استقلالية الأفراد في أداء المهام ، حيث يتم تشغيل الأفراد القادرين على المبادرة وتأسيس
قواعد العمل والإبداع والابتكار.
4. التشجيع على التعليم إضافة الى التدريب، وذلك لتنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وتوسعة مداركهم
5. تتم مكافأة الأفراد، وتقسيم نتاج بناء على النتائج النهائية ، وبشكل جماعي.
6. تعمل الهندرة على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، حيث يصبح الأداء الجيد والاهتمام بالعملاء
هو من أولويات العاملين (2)
7. تساعد العاملين على اتخاذ القرارات دون قصر هذه العملية على المديرين.
8. تنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها وهذا الأمر يؤدي إلى إنجاز العديد من الخطوات في وقت
واحد، إضافة إلى تقليق الوقت بين خطوات العمل. (3)

¹ المرجع السابق ص (53-54).

² أيمن جمال عبد الهادي ، مرجع سابق ص (55).

³ إباد علي الدجني ، مرجع سابق ص (330).

15-1-2. النقاط الرئيسية لتطبيق عملية الهندرة:

إن تطبيق عملية الهندرة داخل المنظمة يعد خطوة مهمة جداً لتطوير المنظمة، وتوجد عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية الهندرة والحصول على النتائج المرجوة من تطبيقها ومن أبرزها الآتي:

1. أن تكون عملية الهندرة مدعومة دعماً غير محدود من قبل الإدارة العليا للمنظمة .
2. يجب عدم إهمال تقاليد وعادات العمل داخل المنظمة.
3. تحديد المدة الزمنية لتنفيذ عملية الهندرة والعمل على تدريبهم.
4. إشراك كافة العاملين بالمنظمة في عملية الهندرة والعمل على تدريبهم.
5. أن تخدم عملية الهندرة الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة .
6. أن تكون قيادة عملية الهندرة من داخل المنظمة وليس من خارجها. (1)

¹ أيمن جمال عبد الهادي السر ، مرجع سابق ص (58).

2-2. المبحث الثاني: الابعاد المؤثرة على الهدرة:

0-2-2. الهيكل التنظيمي:

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة ، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعيه وطبيعة العلاقة بين أقسامها ، وطبيعية المسؤوليات والصلاحيات لكل منها ، فضلاً عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المتويات الإدارية في المنظمة.

ويشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا : الإطار الذي يرشدنا إلى الطرق التي يتم فيها توزيع الواجبات على الأفراد ، والطرق التي يتجمع فيها الأفراد معاً في الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي.

والهيكل التنظيمي يفرض على المؤسسة وجود عدد من المدراء الكفوئين القادرين على ان يجمعوا في ايديهم كل خيوط : النجاح ، الابتكار ، والتجديد الاستراتيجي ، كما يتطلب وجود مسؤول رئيسي يعمل بين المدراء ، ويستوعب نشاطاتهم ، وأخر حركاتهم لغرض هيكله الوظائف ، ووضع العربة على السكة بدقة ، رفع الاستراتيجية بشكل مدروس ومؤثر ، تستوعب فيه المتغيرات : كالقيادة ، والقوة ، والثقافة المؤسسة وتعطي الإدارة القدرة للعمل مع بقية الموظفين بروح الفريق الواحد ، بحيث تراه من بعيد يتحرك في مختلف الخطوط ، وينجز مختلف المهمات ، ولكن هدف الجميع تنفيذ رسالة المنظمة ، وتحقيق وإنجاز الهدف الاساسي ، يفرض ، اقتناص فرص النجاح ، الابتعاد عن المخاطر قدر الامكان⁽¹⁾

1-2-2. مفهوم الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، كذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويعرف بأنه نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة .

¹ عبد العزيز صالح بن جبور ، الإدارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2004 ص (192-193).

ايضاً يعرف بأنه ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم ، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية . (1)

2-2-2. مكونات الهيكل التنظيمي:

لقد قام هنري منتزبارغ بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء والتي تتمثل في :

1. الإدارة التشغيلية : تمثل قاعدة المنظمة ، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.

2. القمة الإستراتيجية : وهناك من يسميها الإدارة العليا وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي ، كما أنها الموقع الذي يمكن رؤية المنظمة ككل ، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل رئيس المنظمة ، فهو الذي يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف، ويتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل .

ويختص الرئيس في المنظمة بواجبات هامة تشمل على وجه الخصوص:

أ. تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

ب. توفير التوجيهات العامة لرسم سياسات واستراتيجيات المنظمة.

ج. توفير الظروف المناسبة لكي تعمل المنظمة لأعلى كفاية ممكنة .

د. تحقيق الاتصال الفعال والمستمر بين المنظمة وباقي المنظمات الأخرى التي تتعامل معها.

هـ. القيادة والرقابة العاملة على كافة أجزاء المنظمة من حين لآخر.

وإلى جانب رئيس المنظمة تضم هذه الإدارة كذلك المساعدين المباشرين كنائب رئيس الإدارة أو نائب وزير رئيس الجامعة ، ويختلف عدد هؤلاء باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها ، وتنوع نشاطاتها ، وتمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والسياسات ، وذلك للحفاظ على المنظمة ، وضمان بقائها ونموها.

3. الإدارة الوسطى التنفيذية : وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية يشغل

وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون ، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في

¹ ماجد محمد عبد السلام الفرا ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير ، مجلة الجامعة الإسلامية ، 2007 ص (468-469).

مجالات الإنتاج والتسويق وما إليها ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية ويرفعون كل تقاريرهم إليها ، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.

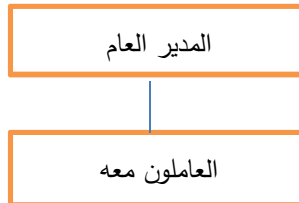
4. الجانب المساند أو الداعم : يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة ، الخدمات القانونية ، وخدمات المطاعم ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء ، خدمات المكتبة ، المطاعم والمطابع وغيرها .⁽¹⁾

3-2-2. أشكال الهياكل التنظيمية:

1. الهيكل التنظيمي البسيط : وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط. فالمدير العام صاحب المؤسسة في اغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة وهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد. وهذا الهيكل يمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير والعاملين معه. لكن تطور مثل هذه الهياكل ، يصاحبه تطور الحاجة إلى مدراء متخصصين لإدارة الجوانب المتخصصة من العمل كالتسويق ، المالية ، الإنتاج.

شكل رقم (2)

نموذج الهيكل التنظيمي البسيط

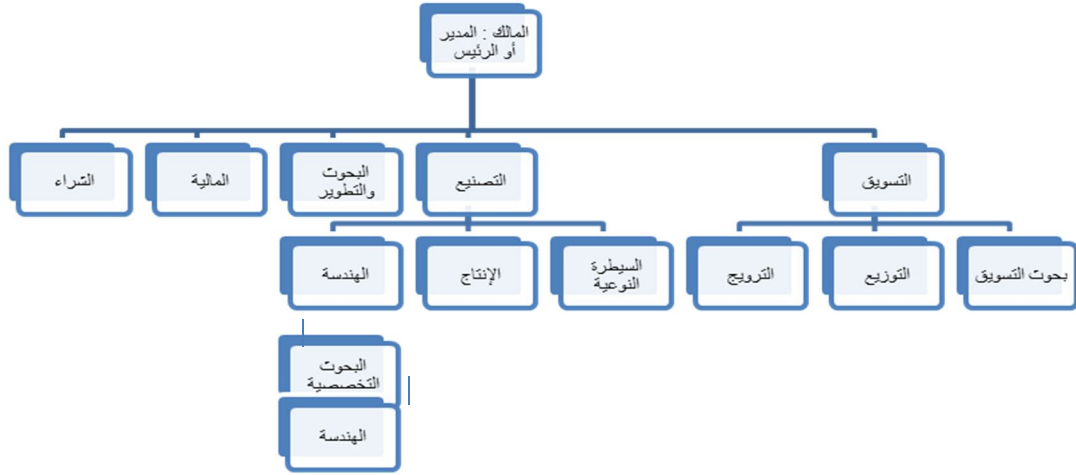


المصدر : ماجد محمد عبد السلام الفرا ، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير

2. الهيكل الوظيفي : ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي : العمليات ، المالية ، التسويق والبحث والتطوير ، والشراء ، ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد . والهيكل يناسب الإدارة الراغبة في استثمار طاقتها بنشاطات متعددة كما يوضحها الشكل التالي:

¹ بغدوة راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة أمجد بوقرة بو مرداس ، 2008.ص (38)- (39).

شكل رقم (3) نموذج الهيكل الوظيفي



المصدر: عبد العزيز صالح بن جبثور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2004
و هذا الشكل من التنظيم المؤسسي يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم، ويتطلب جهوداً تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا.⁽¹⁾

3. الهيكل القطاعي (تنظيم أقسام المنتجات): وفي هذا الهيكل مستوى إداري يضم رؤساء

القطاعات ويتوسط المستوى الخاص بالإدارة

4. العليا والإدارات الوظيفية الأخرى، ويطلق عليه البعض الهيكل الخاص بوحدات الأعمال

الاستراتيجية حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية وتحدد فيه

مجموعات تنظيمية مستقلة تتكون من قطاعي السوق وتكون السلعة مستقلة ومتميزة وتعطي

صلاحية أولية لإدارة مناطقها الوظيفية.

ويناسب هذا الهيكل مؤسسات المنظمة على أساس الفروع، فحيث أن المؤسسة منظمة على

أساس الفروع فإن كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف فكل فرع له

مدير مسؤول عن إدارته ، يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب الإنتاج والتسويق والمالية

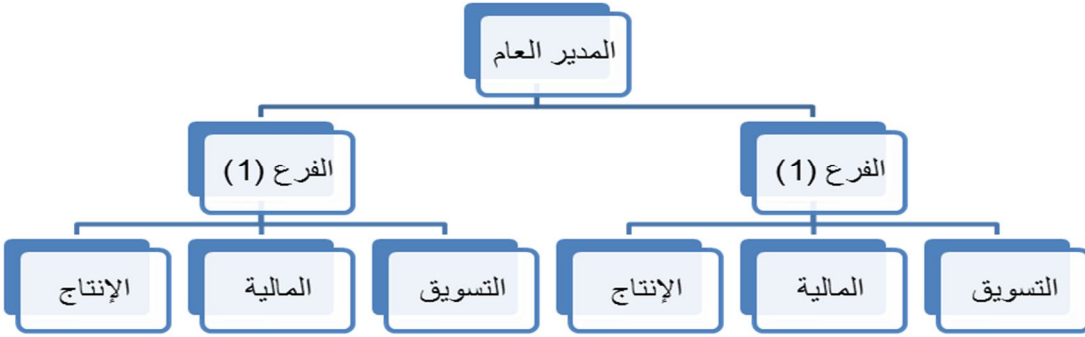
وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم وتتصف العملية الإدارية فيها بالتعقيد

¹ عبد العزيز صالح بن جبثور ، مرجع سابق ص (193-194)

الشديد أحياناً وتتطلب جهوداً استثنائية لغرض التنسيق الإداري والمالي والعمليات بين فروعها المختلفة كما هو وضع الشكل التالي:

شكل رقم (4)

هيكل القطاعي



المصدر : عبد العزيز صالح بن جبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، 2004

5. هيكل المصفوفة : في هذا الهيكل يتم دمج مجالات الاقسام والوظائف في وقت واحد ، وفي نفس المستوى حيث يكون للعاملين رئيسان احدهما إداري ، والآخر إداري متخصص وستدعي الأفراد من الوحدات الوظيفية على اساس مؤقت لوحده مشروع معينة ، وتعمل وحدات المشروع كاقسام من حيث كونها مختلفة بالسلع والسوق، وهذا الهيكل يجمع بين استقرار الهيكل الوظيفي ومرونة تنظيم المشروع، ويكون فاعلاً وحيوياً عندما تكون المتغيرات البيئية متغيره ومعقده خاصة في التكنولوجيا والأسواق (1).

6. هيكل المختلط: هو عبارة عن تجميع اقسام منفصلة تنتج سلعاً مختلفة في أسواق مختلفة ، ولكنها عمل تحت خيمة منشأة واحدة ، ووفقاً لهذا الهيكل فإن الاقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر ، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يتعلق بتخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة ككل. وفوائد هذا الهيكل أنه يساهم في تحديد الالتزام القانوني ، ويعمل على احتمال تخفيض الضرائب ، ويساعد بعض إدارات الأقسام على نوع من

¹ المرجع السابق (ص 195)

الاستقلالية في اتخاذ القرارات ، كما يساهم في توزيع المخاطر على قطاعات مختلفة من السوق.

لكن الهيكل لا يخلو من بعض المساوئ في : توجهه السديد نحو الأمور القانونية والمالية ، وصعوبة دمج بعض الأقسام للحصول على التعاون التسويقي ، كما أن توجه الاستثماري الشمولي قد يمنع الإدارة العليا من استيعاب مشكلات الأقسام بغير المنطق المالي. لذلك على الإدارة العليا أن تدرك حقيقة مهمة وهي : أن الهيكل يتبع الاستراتيجية ، وان عملية التوافق بين التنسيق سيؤدي إلى خلق نقطة قوة في المنشأة ، بينما عدم التنسيق سيؤدي إلى نقطة ضعف تعوق التنفيذ الاستراتيجي. (1)

4-2-2. أنواع الهياكل التنظيمية :

أولاً : أنواع الهياكل التنظيمية من حيث تدرج السلطة :

1. الهيكل التنفيذي : ويسمى كذلك بالهيكل الرأسي أو العسكري أو السلطوي وهو من أقدم الهياكل التنظيمية مبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة ، وفي هذه الحالة يكون هنالك رئيس واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ، ثم تتدرج السلطة بطريقة منظمة من مسؤول لآخر .
2. الهيكل الوظيفي : يقوم هذا النوع من الهياكل على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، تسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها وله الحق في ممارسة السلطة وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه وتخصصه .
3. الهيكل التنفيذي الاستشاري : يعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالإستعانة بالمستشارين كالمستشار القانوني والفني والمالي ، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات ، والهدف منها تقديم النصح والمشورة مما يساعد على أداء أحسن ، ويعتبر هذا النوع الأكثر شيوعاً في المنظمات .

¹ (المرجع السابق ،ص (196-198).

ثانياً : انواع الهياكل التنفيذية حسب نطاق الإشراف :

هنالك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف ، ألا وهما الهيكل الطويل والهيكل المسطح ، والجدول التالي يوضح أهم مزايا وعيوب هذين الهيكلين .

جدول رقم (2) مزايا وعيوب الهيكل الطويل والهيكل المسطح

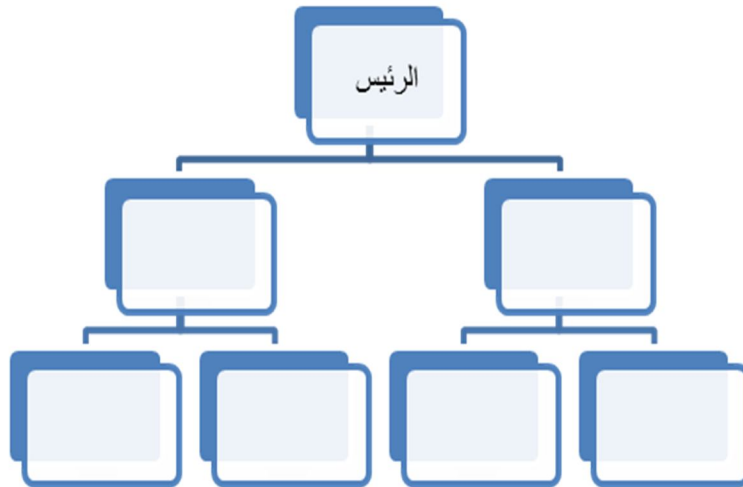
نوع الهيكل	مزايا الهيكل	عيوب الهيكل
الهيكل الطويل	تمكين الرئيس من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس سهولة و سرعة الاتصال بين المرؤوسين و رئيسهم المباشر	قد يقع الرئيس في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، يضعف قدراتهم على الاستقلال في العمل، و يعر تطورهم الوظيفي زيادة عدد المستويات قد يضع وينقص من فعالية الاتصال.
الهيكل المسطح	العمل على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء خفض التكاليف .	الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين قد يمثل عبئاً على الرئيس مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقيتهم لشغل الوظائف الإشرافية.

المصدر : بغدوة راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية ، رسالة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة بو مرداس ، 2008.

و نوضح كل من هذين الهيكلين من خلال الشكلين التاليين "

شكل رقم (5)

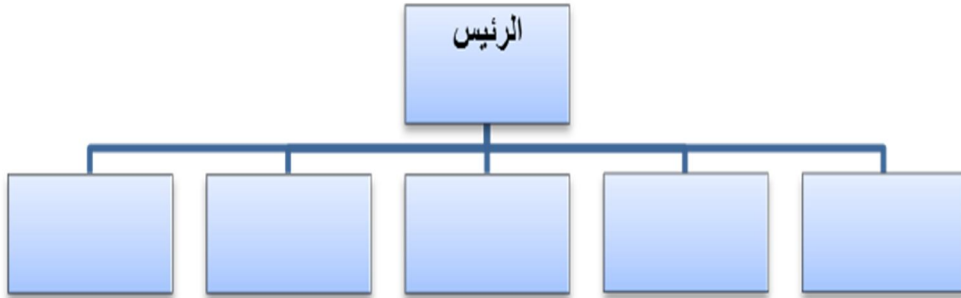
الهيكل الطويل



المصدر : بغدوة راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية ، رسالة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة بو مرداس ، 2008.

شكل (6)

يمثل الهيكل المسطح



المصدر : بغدوة راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية ، رسالة ماجستير، جامعة أمجد بوقرة بو مرداس ، 2008.

ثالثاً : أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة:

تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة، فالهيكل التنظيمي حسب هذه الأسس يأخذ

إحدى الأنواع التالية

1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة.
2. الهيكل التنظيمي على أساس الزمن.
3. الهيكل التنظيمي على أساس العمليات.
4. الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية .
5. الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن .
6. الهيكل التنظيمي على أساس المنتج.
7. الهيكل المختلط .

من خلال الجدول التالي نوضح أهم مزايا وعيوب هذه الانواع من الهياكل :⁽¹⁾

¹ (بغدوة راضية، مرجع سابق ص (52-46).

جدول رقم (3) مزايا عيوب أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة

عيوب الهيكل	مزايا الهيكل	نوع الهيكل
صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتوجات أو المناطق الجغرافية.	الاستفادة من التخصص في العمل . تحقيق التنسيق في أداء الأنشطة	الهيكل التنظيمي على اساس الوظيفة
صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتابعة . ارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة.	القدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات ، وقياس نتائج كل فترة ومقربتها . انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد.	الهيكل التنظيمي على اساس الزمن
زيادة مشاكل التنسيق بين العمليات المختلفة . نقل الأفراد بين الأقسام يعتبر أمر صعب . ظهور الحاجة الى تطوير المديرين، حيث تحتاج المنظمة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم	يكون لكل قسم مسؤول عن عمليات وعن آتاه المتخصصة. التركيز والاهتمام بالعميات الداخلية في المنظمة . زيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل . تنمية الخبرات والكفاءات	الهيكل التنظيمي على أساس العمليات
صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق. صعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية، وبين المركز الرئيسي من ناحية أخرى. صعوبة رقابة الإدارة العليا لجميع المناطق الجغرافية.	برعة اتخاذ القرارات نظراً لعدم المركزية. إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة. توفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة. تسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية.	الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية
لا يتيح الاستفادة من وفرات الإنتاج كبير الحجم. صعوبة التنسيق بين الأقسام الأمر الذي يؤدي إلى وجود ازدواج في ممارسة	يتيح للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن . اكتساب خبرات متنوعة وتمييزة في التعامل مع	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن

كل نوع من الزبائن .	بعض الأنشطة الوظيفية.
القدرة العالية في التكيف مع التغييرات البيئية.	الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين ، وارتفاع تكاليف استقطاب هؤلاء.
يتميز بدرجة عالية من اللامركزية	
الهيكل التنظيمي على أساس المنتج	ازدواج أداء الوظائف من منتج لآخر .
المنتج يكون سلعة أو خدمة	صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة كالشراء والتسويق.
سرعة القرارات لدى مسؤول كل منتج.	الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة.
التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى.	
الهيكل المركب المختلط	هيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

المصدر : بغدوة راضية ، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية ، رسالة ماجستير ، جامعة أمجد بوقرة بو مرداس ، 2008.

رابعاً : أنواع الهياكل التنظيمية حسب نموذج التنظيم:

بما أنه يوجد نموذجان أساسان من التنظيم ، فإنه يوجد نوعان من الهياكل والتي تتمثل في الهياكل الآلية (مكانيكية) وهياكل عضوية.

1. الهيكل الآلي : يمتاز الهيكل الميكانيكي بالتعقيد والرسمية والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، كذلك السلوك المبرمج، وقلة الاستفادة للتغيرات أو الأحداث الفجائية.
2. الهيكل العضوي: يتميز هذا الأخير بالمرونة وقابلية التكيف مع الظروف المختلف ، يتميز بالبساطة النسبية، وكذلك رسمية منخفضة ولا مركزية في اتخاذ القرارات ويعتبر الهيكل المعاصر. (1)

5-2-2. المبادئ والأسس العامة لإعداد وتطوير الهيكل التنظيمي :

بناء على ما يرد في التشخيص للوضع القائم في المنظمة بصفة عامة وجوانب التنظيم الإداري بصفة خاصة وعلى ضوء نتائج المقابلات مع أعضاء الإدارة العليا وقيادات المنظمة ومناقشة الوضع الحالي لها ، ولتنظيم هيكل تنظيمي ملائم للمنظمة يمكنها الاستفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحة لها ، عادة يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المبادئ والأسس العامة التالية :

¹ (المرجع السابق ص (53).

1. الملاءمة مع طبيعة نشاطات المتزنة وعلاقتها بالبيئة الخارجية وضرورة الإهتمام بالجوانب الخاصة بالجودة والأسواق والعملاء وحاجة المنظمة على إيجاد وتنمية علاقاتها بالأطراف الخارجية بما يمكنها من تحقيق مصالحها .
2. ضرورة الإستجابة السريعة للملائمة لطلبات العملاء بما يحقق التوازن بين سياسة ومصلحة المنظمة من جهة وتحقيق توقعات العملاء من جهة أخرى.
3. مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة وعلى إفتراض انها متخصصة فى مجال أو مجالات معينة ويمكن قيامها بأعمال وأنشطة أخرى حسب إقتصاديات أداء هذه الأعمال أو الأنشطة.
4. العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة فى إتخاذ القرارات
5. منح صلاحيات إدارية وفنية واسعة تمكن المديرين من تحمل مسئولياتهم وأداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن دون الإحتجاج بتعقيدات إجرائية أو بعدم توفر السلطة لديهم لإتخاذ القرارات المطلوبة .
6. توفير متطلبات التنسيق بين نشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يخدم بالدرجة الأولى إحتياجات وتوقعات عملاء المنظمة والأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بها لكي تحقق الإستفادة الفصوى من الموارد والإمكانات المادية والبشرية الممكنة للمنظمة.
7. القدرة على تميز أدوار الوحدات الرئيسية ومسئولياتها فى تحقيق أهداف المنظمة.
8. توفر المرونة لدى المنظمة فى تحديد سياسات وتوجهات العمل فيما يتعلق ببدايل تنفيذ أعمالها وانشطتها .
9. توفير الأجهزة المعاونة للإدارة العليا بما يساعد فى تفرقتها للتفكير والتخطيط الإستراتيجى للمنظمة
10. توفر البساطة فى الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة، وتبسيط إجراءات العمل ، و تيسير فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد. (1)

¹ د. مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري فى المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي ، الدار الجامعية ، 2005 ص (120-121)

6-2-2. تعريف التكنولوجيا :

يرجع أصل التكنولوجيا الى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما TECHNO تعني التشغيل الصناعي و الثاني Logos أي العلم والمنهج وعليه فهي تعني علم التشغيل الصناعي. ويعرف معجم التكنولوجيا : بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي فضلاً عن كونها مجموعة من الوسائل المستعملة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم وتمتزوج التكنولوجيا بمفهوم العلم لتفاعلها في الميادين التطبيقية فالتكنولوجيا عبارة عن : معرفة الكيف أو الوسيلة بين ما يميل العلم لمعرفة الأسباب إذ يأتي بالنظريات والقوانين العامة وتحويلها للتكنولوجيا إلى أساليب وتطبيقات في مختلف النشاطات ويعد العلم مصدر للمعرفة الأساسية ومركز أساسياً للتكنولوجيا.

وعرف التكنولوجيا كذلك من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتخفيض تكاليف الإنتاج وتطور أساليب العمل أي أنها العمليات والتقنيات والمكائن والعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات علماً بأن وجود التكنولوجيا داخل المنظمات يكون على مستويات ثلاث هي :

1. المستوى الفردي : حيث يقصد بالتكنولوجيا هنا المهارات الشخصية والمعرفة التي يمتلكها الفرد في التنظيم.
2. المستوى الوظيفي : يقصد بالتكنولوجيا الإجراءات والأساليب التي تستخدمها الوحدات والأقسام في أدائها لأعمالها .
3. المستوى التنظيمي : وتتمثل في الطريقة التي يحول التنظيم بها المدخلات إلى مخرجات.¹

7-2-2. خصائص التكنولوجيا:

تتمثل مختلف خصائص التكنولوجيا فيما يلي:

1. التكنولوجيا علم مستقل له أصوله وأهدافه ونظرياته
2. التكنولوجيا علم تطبيقي يسعى لتطبيق المعرفة
3. التكنولوجيا علمية تمس حياة الإنسان

¹ لقيديوم صباح ، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة 2، 2010 ص (31-32).

4. التكنولوجيا عملية تشتمل مدخلات وعمليات ومخرجات
5. التكنولوجيا عملية شاملة لجميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير والإدارة
6. التكنولوجيا عملية ديناميكية أي أنها حالة من التفاعل النشط المستمر بين المكونات
7. التكنولوجيا هادفة تهدف للوصول إلى حل المشكلات.
8. التكنولوجيا متطورة ذاتياً تستمر دائماً في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين.

8-2-2. مراحل تطوير التكنولوجيا:

مرت التكنولوجيا كغيرها من جوانب المعرفة الإنسانية عبر مراحل أهمها

1. مرحلة الصناعات اليدوية
2. مرحلة الآلية أو المكننة
3. مرحلة الإنتاج الواسع
4. مرحلة التحكم الآلي
5. مرحلة التحكم الذاتي

و الشيء الملاحظ في أيامنا هذه أن جميع مراحل التكنولوجيا أعلاه هي مستخدمة وفي مختلف المجتمعات الإنسانية وفي مختلف مجالات الحياة أيضاً، رغم التطورات التي طرأت على المراحل الأولى من التطور، كما أن استخدام الحاسب والتقنيات الحديثة أدي إلي تأثير كبير في عمل المؤسسات المعاصرة، إذ غزى وبشكل مكثف ومتزايد في جوانب الأداء الفني والإداري في المؤسسات حسب مستويات استخداماتها للتكنولوجيا.⁽¹⁾

9-2-2. تعريف المعلومات:

المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة هادفة لتكون أساس لاتخاذ القرارات فهي وليدة البيانات التي تم جمعها عن موضوع معين وإذا ما تم إعادة تنظيمها وترتيبها ومعالجتها بشكل صحيح ومنظم ستعمل على تغيير أو تعديل الحالة المعرفية للإنسان وبالتالي سوف تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات.

¹ بو علي فريدة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر " المديرية العملياتية للاتصالات- البويرة" جامعة اقلي محمد اولحاج، رسالة ماجستير ، 2014 ص (3-4).

وعليه فالمعلومات قد لا تكون شيئاً يمكن لمسها أو يمكن رؤيته أو سماعه أو الإحساس به فنحن عادة نصح على علم بشئ ما أو بموضوع ما إذا طرأ تغيير على حالتنا المعرفية في ذلك الموضوع. فمصطلح المعلومات مرتبط بمصطلح البيانات من جهة ، وبمصطلح المعرفة من جهة أخرى. وان المعرفة هي الحصيلة الهامة والنهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يجولون المعلومات إلى معرفة. (1)

10-2-2. خصائص المعلومات:

مهما اختلف نوع المعلومات إلا أن هناك مجموعة من السمات والخصائص التي يجب أن تتميز بها حتى تكون ذات جودة وقابلة للاستعمال، ومن أهم هذه السمات :

1. الملائمة: وبمعني أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله ، ويمكن الحكم على مدى ملائمة أو عدم ملائمة المعلومات بكيفية تأثير هذه المعلومات على سلوك مستخدميها فالمعلومات الملائمة هي التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار وتجعله يعطي قراراً يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.
2. الوقتية: يعني تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة وبطبيعة الحال لن تكون المعلومات المقدمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها ، أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها وحيويتها لهذا القرار .
3. السهولة والوضوح: بمعني أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تغييرات رياضية ومعدلات غير معروفة، ولا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.
4. المعلومات الغامضة غير المفهومة لن تكون لها أي قيمة حتى ولو كانت ملائمة وتم تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
4. الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقة عن الشئ الذي تعبر عنه، و دقيقة بمعني عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج وتجميع والتقارير عن هذه المعلومات.
5. الشمول: بمعني أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها أو جوانب المشكلة المراد ان يتخذ بشأنها القرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات

¹ بلقيوم صباح ، مرجع سابق ص (8).

في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات تشغيل إضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة.

6. القبول : بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة وبالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل يمكن ان تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة أو في شكل جداول أو إحصائيات بأكثر من اللازم مما يفقدها معناها،

وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة⁽¹⁾

7. المرونة : هي قابلية تكيف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستخدمين.

8. قابلية المراجعة : هذه الخاصية منطقية نسبياً ، وتتعلق بدرجة الانفاق المكتسبة بين مختلف المستخدمين لمراجعة فحص نفس المعلومات.

9. عدم التحيز: وتعني غياب القصد من تغيير أو تعديل ما يؤثر في المستخدمين.

10. إمكانية الوصول: وهي سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات، التي تشير إلى زمن المعلومات استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.

11. قابلية القياس: وتعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي، وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.⁽¹⁾

شكل رقم (7)

خصائص المعلومات



المصدر: إعداد الباحثة من واقع الإطلاع والدراسة.

¹ بو علي فريدة ، مرجع سابق ص (10-11).

¹ حسين العلمي ، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، رسالة ماجستير، 2013 ص (22-23).

11-2-2. تصنيف المعلومات:

يمكن الاستدلال على مختلف تقسمات المعلومات بالاعتماد على مجموعة من المعايير اهمها:

1. تصنيف المعلومات إلى رسمية أو غير رسمية:
 - أ. المعلومات الرسمية: وتشمل الاحتياجات الرقابية، التشريع الحكومية، الإدارات المحاسبية، ميزانيات المنظمة ، عمليات اتخاذ القرارات، المتطلبات التخطيطية.
 - ب. المعلومات غير الرسمية : وتشمل في الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات وهي قد تكون مكملة للمعلومات الرسمية أو بديلة لها في حالة توفر الأولى.
2. تصنيف المعلومات من حيث علاقتها بالمؤسسة:
وتنقسم الى : معلومات خارجية - معلومات داخلية
3. تصنيف المعلومات من حيث علاقتها بمصدر البيانات:
معلومات منظمة - معلومات عشوائية
4. تصنيف المعلومات من حيث وظيفتها لمستخدمها:
معلومات حيوية - معلومات فنية
5. تصنيف المعلومات من حيث قيمتها للتنظيم
معلومات صالحة - معلومات غير صالحة - معلومات دورية
6. تصنيف المعلومات من حيث طريقة تدفقها:
معلومات تنازلية - معلومات تصاعدي - معلومات افقية
7. تصنيف المعلومات من حيث طبيعة المعلومات نفسها
ونقسمها إلى معلومات تاريخية، معلومات حالية، معلومات مستقبلية ، معلومات دورية.⁽¹⁾

12-2-2. أهمية المعلومات:

لاجدال في أهمية المعلومات وقيمتها في حياتنا الحاضرة، وهي على أي الأحوال أساس أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقعه وبقدر توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للشخص المسؤول بقدر دقة القرار وصحته . إن للمعلومات دورها الذي لا يمن إنكاره في كل نواحي النشاط، فهي أساسية للبحث العلمي، وهي التي تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة، وهي عنصر لا غنى عنه في الحياة

¹ بلقيدوم صباح ، مرجع سابق ، ص (20).

اليومية لأي فرد، وهي بالإضافة إلى هذا كله مورداً ضرورياً للصناعة والتنمية والشؤون الاقتصادية والإدارية والعسكرية والسياسية ولذلك يصدق القول من يملك المعلومات يستطيع أن يكون الأقوى. إن الحاجة للمعلومات كبيرة في كل أوجه النشاط وفي كل المجالات، كما أن الناس يطلبون المعلومات المناسبة والدقيقة والموثوق فيها والحديثة والمتاحة بسرعة. وتوجد الآن في المؤسسات الصناعية الكبرى نظم معلومات إدارية متكاملة تهدف إلى تزويد المديرين على كافة المستويات بالمعلومات الحديثة اللازمة للقرارات المهمة، وليست المعلومات مفيدة في خدمة الإنتاج والاقتصاد الوطني فحسب، وإنما مفيدة كذلك في الشؤون الاجتماعية والعسكرية والسياسية. إن المؤسسات والهيئات العاملة في مجال السياسة والأمن تحتاج إلى معلومات دقيقة وحديثة عن الدول الصديقة والأعداء.

و عدت عملية جمع المعلومات الدقيقة المرحلة الأساسية التي تسبق أي تحرك سياسي أو اقتصادي، و قد أصبحت المعلومات صناعة مثل الصناعات الأخرى، بحيث يشير علماء المعلومات إلى أن صناعة المعلومات هي أسرع الصناعات نمواً في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن المعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي، ففي المجتمع ما قبل الصناعي (المجتمع الزراعي) كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية، أما في المجتمع الصناعي فأصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز والفحم والطاقة النووية، أما المجتمع ما بعد الصناعي فسيعتمد في تطوره بصفة أساسية على المعلومات وشبكات الحواسيب ونقل البيانات.⁽¹⁾

13-2-2. أنواع المعلومات:

يوجد العديد من أنواع المعلومات يتمثل أهمها فيما يلي:

1. معلومات تخطيطية: وهي التي يعتمد عليها الإنسان من أجل وضع مخطط أو تصور عام للعمل الذي ينوي القيام به.
2. معلومات إنجازية: وبهذه الطريقة يصل على الإنسان على مفاهيم وحقائق تساعده في إنجاز عمل أو مشروع، أو اتخاذ كاستخدام المستخلصات والمراجع من أجل إنجاز العمل المطلوب.
3. معلومات تعليمية: وهي المعلومات التي يحتاجها الطلبة في مختلف المستويات التعليمية، وبصفة عامة فإنها المعلومات التي تدعم المناهج الدراسية.

¹ بو علي فريدة ، مرجع سابق ص (11-12).

4. معلومات بحثية : وهي المعلومات التي يحتاجها الباحثون بمختلف اتجاهاتهم وتخصصاتهم الموضوعية، كما تشمل أيضاً نتائج التجارب والأبحاث المختلفة.
5. معلومات إنمائية: وهي المعلومات التي يحتاجها الفرد في تنمية قدراته التخصصية ، وتطويرها بشكل ينعكس إيجابياً على عمه وأداءه، مثل قراءة كتاب أو حضور دورة تدريبية.
6. معلومات ترفيهية: حيث يحتاج الفرد إلى معلومات مقروءة أو مسموعة أو مرئية للترويح عن النفس والتسلية وتحديد طاقاته في أوقات فراغه.

14-2-2. تعريف الاتصالات:

تعريف الاتصال : يتحدث الناس عن الاتصال ولكن كم منهم يعرف كيفية مزاوله عملية الاتصال ورغم أهمية الاتصال في المعاملات الانسانية إلا أنها إحدى الظواهر التي يسيء معظمنا فهمها . يعتبر تعريف فكرة الاتصال من الصعوبة بمكان ، إن لم يكن في حكم المستحيل، ورغم ذلك سنحاول إلقاء بعض الضوء على هذه الفكرة، من خلال التعريفات الاجتهادية في هذا الصدد.

يعرف البعض الاتصال بأنه (ارسال واستقبال المعلومات بين الناس).

ويركز ميلر على الطابع الحركي للاتصال بقوله أن " الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخصما ، ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر.⁽¹⁾

وبناءً على ذلك يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية تفاعل تتم بين طرفين ، مرسل ومستقبل ، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فرداً أو مجموعة بأساليب متنوعة لتحقيق هدف معين.⁽²⁾

15-2-2. طبيعة الاتصال:

ترتبط طبيعة الاتصال كظاهرة الاجتماعية بحاجات الأفراد، اشباعها، حيث يلزم ممارسة الاتصال لاشباع الحاجات حسب تعددها ، وتنوعها، ودرجة الأولوية في الإشباع فلو اخذنا بعض الحاجات على سبيل المثال وليس الحصر، لوجدنا مثلاً أن إشباع الحاجة إلى الجنس يستلزم مزاوله الاتصال مع تبادل المشاعر والعواطف والأحاسيس، وفي إشباع الحاجة إلى الطعام يتحتم وجود اتصال مباشر أو غير مباشر يتم فيه تبادل المعلومات، وفي إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات واحترام النفس يتحتم تفهم

¹ سعيد يس عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر وحقوق الطبع والنشر ، 1986 ص (25).

² عازة محمد سلام ، مهارات الاتصال ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، الطبعة الاولى ، 2007 ، الناشر مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، رقم الايداع بدار الكتب المصرية ، ص (5).

الطرفين للمقاصد المعانى والدلالات المشتركة، وبالتالي نجد أن طبيعة الاتصال تحوى تبادلاً في والمعانى والدلالات والمشاعر والأحاسيس والتفهم المشترك. يتعامل الفرد في ممارسة جوانب حياته اليومية مع عدد كبير من المنظمات على اختلاف أنواعها، وطبيعة النشاط، والهدف من قيامها، والحجم، والشكل القانوني ، والمسئولية التي تضطلع بها المنظمة فعندما يذهب الفرد إلى عمله نجده يتعامل مع منظمة، وإذا اتصل باعلامات الهاتف لمعرفة رقم تليفون صديق له نجده يتعامل مع منظمة ، إذا اصحطب أسرته لفندق ما أو مطعم لتناول وجبة أو الحصول على خدمة معينة فهو يتعامل مع منظمة ، وإذا ذهب إلى محل لشراء بعض اللوازم فهو يتعامل مع منظمة ، وفي كل مرة نجده يزاول عملية الاتصال وبالتالي نجد أن الاتصال يمثل نشاط حركيا للفرد في ممارسته لجوانب الحياة المختلفة من ناحية ... ونلمس التعدد التعدد الرهيب في أنواع واعداد المنظمات التي تنشأ لسد حاجة معينة من منطلق الهدف والمسئولية التي تتطلع بها من ناحية أخرى.(1)

16-2-2. أهمية الإتصال :

تتجلى أهمية الاتصال في عدة نقاط أهمها ما يلي:

1. يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدوره المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
2. يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية.
3. إنها أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .
4. إنها أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة سواء بين أفرادها أو كانت إشاعات أو معوقات تتصل بالمجتمع المحلي المحيط بها.
5. إنها وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة بالمؤسسة والمؤسسات الأخرى.
6. تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.

¹ سعيد يس عامر ، مرجع سابق ص (30).

7. مهارة الاتصال مهارة إنسانية منها احترام الإنسان وقيمه وتفكيره ومشاعره، ومن خلالها يتم مراجعة احتياجاتهم الأساسية.⁽¹⁾

17-2-2. أنواع الاتصالات:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتتسبب فيها المعلومات باتجاهات شتى، وبشكل عام يمكن التمييز بين الأنواع الرئيسية التالية:

1. الاتصال الذاتي : يحدث داخل الفرد، وفي هذه الحالة يكون المرسل والمتلقي شخصاً واحداً .
2. الاتصال الشخصي : ويتم هذا الاتصال بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه ويمكن أن يكون بين الأفراد والآلة، كما يحدث في الاتصال بين الفرد والحاسوب.
3. الاتصال المجتمعي : ويتم هذا النوع من الاتصال بين شخص ومجموعة محددة أو صغيرة أو مألوفة بشكل مباشر. ويكون بالطرق التالية : الدروس والمحاضرات، الخطب في المناسبات المختلفة ، الندوات والمؤتمرات، اللقاءات الجماعية والاجتماعية والاحتفالات، برامج التدريب.
4. الاتصال الداخلية : وتعني تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة، وفي داخل أنشطتها التنظيمية، ويمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها متى كانت المؤسسة كبيرة الحجم.
5. الاتصال الخارجي : ويشم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل المؤسسات والدوائر ذات العلاقة، والوزارات والأجهزة الحكومية وغيرها . وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد. كما تلعب مهما في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات.⁽²⁾

18-2-2. تعريف تكنولوجيا المعلومات:

أن أصل تكنولوجيا المعلومات بالمعني الحالي للكلمة يعود إلى ظهور أولى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسات في السنوات الستينات، انطلاقاً من المبدأ التقني لمعالجة الالكترونية للمعلومات، ومنذ ذلك الوقت ، ونظراً للتطورات الكبيرة الحاصلة في هذا المجال فقد توسع المفهوم ليشمل العديد من الأمور المرتبطة بهذا المجال والتي سنتذكرها في هذه التعاريف : يعرف المجلس الاستشاري للبحوث والتطوير

¹ بوعلي فريدة، مرجع سابق، ص (17-18).

² بلقيثوم صباح ، مرجع سابق ص (17-19).

التطبيقي تكنولوجيا المعلومات على انها : الجوانب العلمية والفنية والهندسية والأساليب الإدارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات، وتطبيقاتها والحواشيب وتفاعلها مع الإنسان ، والآلات والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المرتبطة بها .

19-2-2. مفهوم التغيير:

تعد قضية التغيير القضية الاولى في عالم المتغيرات السريعة عالم لا تهدا حركته أو تتوقف مسيرته وحيث أننا جزء من هذا العالم فلا بد وأن نتأثر ونستجيب لهذه التغييرات بما يتفق مع خصائصنا السياسية والإدارة والاقتصادية والثقافية يحث نحافظ على ذاتنا ولا نفصل في نفس الوقت عن العالم الذي نعيش فيه ونتأثر به ونؤثر فيه وعندنا نتحدث عن التغيير فإننا نعنى التغيير الشامل والمتكامل الذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة وجوانبها المتعددة الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية فالتغيير يتم بالإنسان وللإنسان باعتبار أن الإنسان وسيلة وأداء وهدف للتغيير حتى يصل إلى إدارة واعية لتحقيق التغيير. (1)

20-2-2. تعريف التغيير:

هي العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم ، والمعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، ومعارف أو تقنيات أخرى . (2)

ويمكن تعريف التغيير بأنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين هما ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وواجه نشاط جديدة تحقق للنظيم سبباً على غيره من المنظمات .

وقد عرف الصرن إدارة التغيير بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجاب وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطق اقتصاد وفعالية أحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (3)

¹ مرام إسماعيل الأغا، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، 2006 ص (22).

² ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الولي 2010 ص (78).

³ مرام إسماعيل الأغا، مرجع سابق ص (22-23).

21-2-2. أسباب التغيير:

مجموعة من الأسباب التي تدفع إدارة المنظمات للتغيير التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل والتغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة وتطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم وتغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات العامة أو الخاصة وايضاً تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية والتغيرات في الظروف الاقتصادية والسياسية، زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل وإدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته. (1)

22-2-2. أهمية التغيير:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث تكمن أهمية في داخل مؤسسة أو منظمة إلى التجديد والحيوية وتظهر روح الانتعاش والمقترحات كما تختفي روح اللامبالاة السلبية والروتين الذي يقتل الإبداع والإنتاج.
2. تنمية القدرة على التغيير فالتغيير دائماً يحتاج إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقان أحدهما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالإيجاب والآخر يقاومه ذلك التغيير (2)
3. إنكفاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإذكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم ، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسن متلازمين في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخله وتتصهر فيه كافة التيارات والرغبات والدوافع وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي : عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها ، عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
4. التطوير مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجهه المؤسسات والشركات والدول والأفراد من ظروف مختلفة، وموافق غير ثابتة ، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل والأفكار والاتجاهات والقوى والمصالح والحقوق ، ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح أمراً هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه لحسن قيام المنظمات الإدارية ايا كان

¹ عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير 2009 ، ص (13) .

² مرام الأغا ، مرجع سابق ص (23-25).

حجمها بوظائفها، بل تصبح ضرورة وجود تستلزمها الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة.

5.التوافق على المتغيرات :وينظر أيضاً إلى أهمية التغيير للتوافق مع التكنولوجيا وعولمة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها فإنه يجب علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامة مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه.

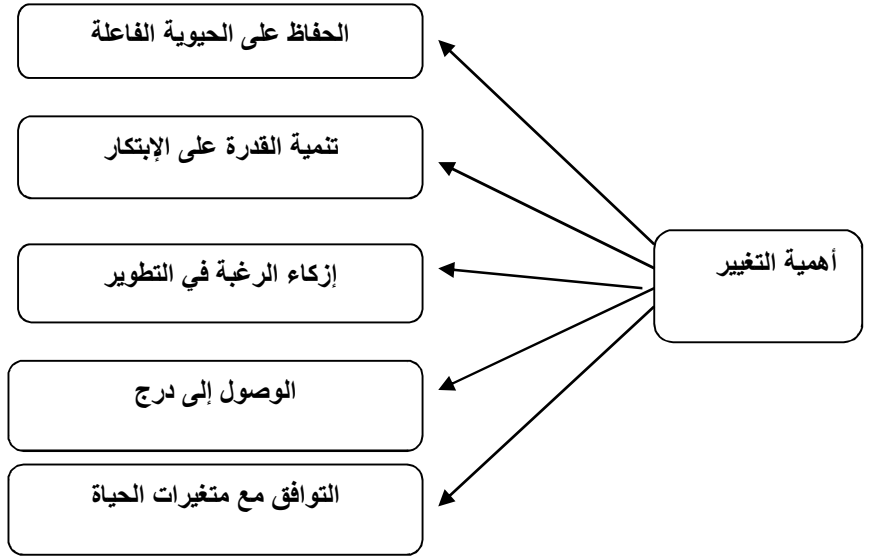
6.الوصول إلى درجة أعلي من القوة والأداء : حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الاداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال محورين هما:

المحور الأول : اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي ادت إلى انخفاض هذا الأداء مثل : مجالات الإسراف والفاقد والتالف والعدم والمعيب والمهدر والضائع.

المحور الثاني : معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدھا مثل حفز المجالات التي تشجع على الانتاج وترفع الانتاجية وتحسن مناخ العمل ، وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين ، والولاء والارتباط بالعمل.⁽¹⁾

شكل رقم (8)

أهمية التغيير



المصدر: عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير واثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير

(¹) عوني فتحي خليل ، مرجع سابق ص (15-16)

23-2-2. الإعداد للتغيير:

تتطلب المنافسة العالمية القدرة على مواجهة التغيير وعلى الشركات والمنظمات أن تعد نفسها لهذا التغيير الضروري وكذلك يجب أن يكون العاملين على استعداد للتغيير حتى يصبح التغيير ممكناً ، وفيما يلي إعداد المنظمة للتغيير الجذري المطلوب لتحسين الجودة.

1. إخبار كل شخص بالتغييرات المتوقعة
2. إشراك كافة العاملين
3. اشراك العاملين في ميكانيكية صنع القرار
4. ايضاح الفوائد الناتجة من تحسين الجودة
5. تدريب العاملين على متطلبات الأعمال الجديدة
6. إيجاد جو أو بنية تدفع إلى تحسن الوظائف ورفيها
7. إزالة الخوف من فقدان الوظيفة بسبب تحسين الجودة
8. إحداث التغيير بجرعات صغيرة
9. جعل العاملين يعتقدون انهم أصحاب هذا التغيير. (1)

24-2-2. مستويات التغيير

1. التغيير على مستوى القشور: وهو تغيير سلوك ما او خطأ ما ظاهري بسيط التغيير على مستوى السطح والغرض منه تفعيل الطاقات وترتيب الولويات عند الفرد او المجموعة وهو ايضاً يركز على السلوك.
2. التغيير الضحل : وهذا يغير قليلاً من نفسية الشخص، وذلك بتعلم أنماط التفكير وتعلم بعض المهارات.
3. التغيير بالتحويل ويهتم هذا النوع بتغيير السلطة او الغدارة أوالاستراتيجيات لكنه لم يصل لمستوى تغيير القناعات .
4. التغيير باختراق العمر الفكري وهو وصول التفكير الى مرحلة الايمان بالافكار والمبادئ بعديّة المدى.

¹ مرام الأغا إسماعيل ، مرجع سابق ص (25-26).

5. التغيير السلوكي العميق ويتم فيه تغيير الرؤية والتصورات والفلسفة ورسالة الإنسان في الحياة وممارسته الشخصية الخاصة او العملية.

6. تغير الثقافة حيث يتم فيه تغيير المبادئ والقناعات كسلوك.⁽¹⁾

2-2-25. مقاومة التغيير :

على الرغم من الإقرار بأن القيادة تمثل العامل الجوهري في نجاح التغيير ، إلا أن القيادة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العاملين ، فهي بحاجة ماسة إلى مساندتهم لعملية التغيير ، ومن هنا يتأكد دور القيادة في كسب أيتد العاملين ومساندتهم للتغيير . فالناس بطبيعتهم يميلون إلى مقاومة التغيير ، سواء كان ذلك عن طريق الامتناع عن المشاركة فيه ، أو رفضه والعمل على منع حدوثه. لأن التغيير كما يذكر (سكوت وجافي) يتضمن عناصر متناقضة من المخاطر والفرص ، وعندما يتعامل الناس مع التغيير فإن استجابتهم الأولية قد تكون النظر إليه على أنه خطر وتهديد موجه إليهم ، وعندما يكون الأمر كذلك فإنهم يخشون هذا الخطر ويقومون بمقاومته .⁽²⁾

2-2-26. مصادر وأسباب مقاومة التغيير :

أولاً مصادر التغيير :

- أ. مصادر مرتبطة بالشخصية وهي الخوف من المجهول ، تفضيل الاستقرار، فهم انتقائي لما سيحدث، القلق والاضطراب في العلاقات والعادات والممارسات
- ب. مصادر مرتبطة بطريقة احداث التغيير وهي الوقت والموارد المتوفرة للتكيف ، احترام الأفراد والمهارات، مصداقية عامل التغيير .
- ج. مصادر مرتبطة بالنظام الاجتماعي وهي الانسجام مع المبادئ ، تماسك النظام ، الفوائد والحقوق ، الطبيعة المقدسة لأشياء معينة، رفض غير المؤلف.

ثانياً التغلب على اسباب مقاومة التغيير :

وبصفة عامة يمكن التغلب على اسباب مقاومة التغيير بما يلي:

1. اعتراف الإدارة العليا بالمشكلة

¹ ثروت مشهور ، مرجع سابق ص (86-87).
² عبيد بن عبد الله بن بختيار السبيعي ، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، رسالة دكتوراه ، 2009 ص (28).

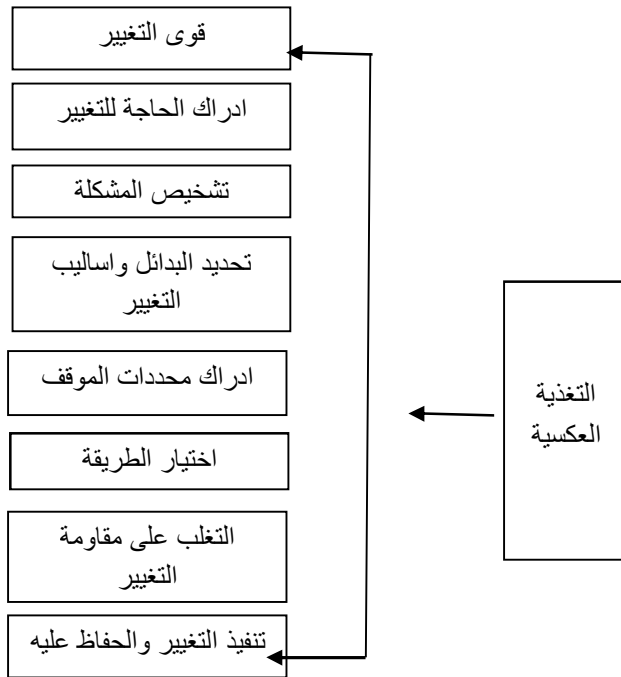
2. بناء الثقة بين العاملين والإدارة العليا
3. توسيع قاعدة المشاركة لأحداث التغيير
4. عدم طلب المستحيل
5. تقديم الحوافز من أجل التغيير
6. استخدام الدوافع الانسانية مثل دوافع الإنجاز والتفوق والانتماء من أجل التغيير
7. اختيار الوقت المناسب لتطبيق خطة التغيير.⁽¹⁾

27-2-2. نموذج إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير عملية منتظمة ومتابعة في عمليات أو خطوات فرعية ويجب على المدير أن يأخذ هذه الخطوات في الاعتبار بشكل ضمني أو بشكل صريح عند تنفيذ برنامج التغيير . وتتأتى توقعات النجاح اذا توافر لكل خطوة الوضوح التام . ولا يجب ان ننحيز لاي بديل من البدائل الاستراتيجية للتغيير، دون معرفة واضحة ومحددة للموقف بكل ابعاده الشكل التالي يوضح ذلك النموذج .

شكل رقم (9)

نموذج إدارة التغيير



المصدر : إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ،

(¹) ثروت مشهور ، مرجع سابق ص(87-88).

28-2-2. قوى التغيير:

تتمثل قوى التغيير في نوعين:

القوى الخارجية: قوى السوق ، التكنولوجيا ، البيئة وهي عادة خارجة عن نطاق تحكم الادارة.
القوى الداخلية: وهي قوى تعمل داخل التنظيم ، وإلى حد ما تخضع لتحكم الادارة. وعادة ما تستهض هذه القوى الادارة لاحداث فعل ما وقد يتمثل ذلك فى التغيير . ولذلك من المهم ان تقوم المنظمة بتحليل هذه القوى . إذ ان تحليل القوى - مثل هيكل الصناعة ، والمركز التنافسى، الموارد الداخلية ، الهيكل والثقافة .. الخ - يعطي رؤية معينة عما ترغب المنظمة وتحتاج ان تكون عليه مستقبلاً اذا ارادت ان تحقق لنفسها التفوق في مجال الاعمال .

ايضاً لابد من دراسة الواقع الفعلى للمنظمة في الوقت الحاضر ولذلك يبرز التساؤل كيف نحرك المنظمة من الوضع الحالى لها المستهدف ان تكون عليه مستقبلاً؟ في أي موقف تكون عليه المنظمة ، فهناك قوى ستنتجه نحو الوجهة المستهدفة وإذا لم يكن الوضع ذلك فانها ستحتاج الى قدر من التغييرات اللازمة لاحداث المكانة التى ترغب تحقيقها. (1)

¹ إبتهاج مصطفى عبد الرحمن ، الإدارة الاستراتيجية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1999 ص (213-215).

المبحث الثالث :

0-3-2. مفهوم الأداء :

تمت الإشارة إلى مفهوم الأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي ، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل سودها العدل والمساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل .

يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك ، وبالتالي فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.

1-3-2. العوامل المؤثرة على الأداء :

يمكن إجمال العوامل المؤثرة على الأداء بعاملين رئيسيين هما :

1. عوامل فنية وتشمل : التقدم التكنولوجي ، المواد الخام ، الهيكل التنظيمي للعمل وطرق وأساليب العمل . لا شك أن للعوامل الفنية تأثيرها الكبير والمباشر على كفاءة المنظمة والأفراد ، فنوع الآلات بالإضافة إلى المواد الخام وطرق وأساليب العمل وتصميم العمليات ، جميعها تؤثر على مستوى إنتاجية المنظمة.
 2. عوامل إنسانية وتشمل : القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتحدد بالآتي : المعرفة والتعليم والخبرة ، بالإضافة إلى التدريب ، والمهارة والقدرة الشخصية ، كما تشمل الرغبة ف بالعمل وتحدد بالآتي : ظروف العمل المادية ، وظروف العمل الاجتماعية ، وحاجات ورغبات الفرد.
- (1)

2-3-2. قياس الأداء :

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي ، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي :

¹ محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، 2008م ، ص (36).

1. ملاحظة الأفراد العاملين

2. التقارير الإحصائية

3. التقارير الشفوية

4. التقارير المكتوبة

3-3-2. طرق تقييم الأداء :

هي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤسيهم وهي لا تعتمد على العوامل الموضوعية ، وتختلف عن بعضها البعض في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ، حيث تم إدراجها كالآتي :

1. طريقة الترتيب البسيط : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل ، حيث يضع

المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ في الأحسن أداءً ، إذا أن الأفراد العاملين في القسم بعرفوا

بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر ، وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة

الاستخدام ، أما عيوبها فهو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر ، وما هي درجة

الأفضلية ، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ،

ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز .

2. طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية : يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد

العاملين بحث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه ، فمثلاً إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم

تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل .

3. طريقة التدرج : يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين وفقاً لهذه الطريقة بحيث يمثل كل تصنيف

درجة معينة للأداء ، فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي ، والأداء غير

المرضي ، والأداء المميز ، حيث توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ، ومن ثم

مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً ، حيث يوضح كل فرد وفقاً لدرجة

أدائه .

4. طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات ، أو الخصائص التي تتعلق

بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة ، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل

: كمية الإنتاج ، نوع الإنتاج ، الإبداع ، التعاون وما إلى ذلك ، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد

وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تناسب مستوى أداء الموظف .

5. طريقة التدرج البياني : تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات، أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء بحيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مرقمة ، أو مصنفة بشكل متسلسل مثل كمية الإنتاج ، نوع الإنتاج ، الإبداع ، التعاون وما إلى ذلك ، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الطريقة (1)

4-3-2. مفهوم الأداء الوظيفي :

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ، حيث يحتل مكانه خاصة داخل أية منظمة بإعتباره النتائج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم ، فقد عرف فريديك تايلور في كتابه المشهور مبادئ الإدارة العلمية ماهية الأداء بأنها تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة كما يري الباحثين ان الاداء ماهو الا مسئوليات وواجبات وانشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام بها فهو في حقيقة الامر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه . أما الاداء الإداري فهو عبارة عن " ما يقوم به موظف او مدير من اعماله وانشطة مرتبطة بوظيفة معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى ، وإن وجد بينهما عامل مشترك (2).

5-3-2. تعريف الأداء الوظيفي :

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً من عناصر الإنتاجية وهو يختص بالجانب الإنساني ، ويتم تحديد الانتاجية تبعاً لعدة ابعاد متداخلة وهي :

1. العمل الذي يؤديه العامل، ومدى تفهمه لدوره واختصاصه، ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل اليه من الادارة عبر المشرف المباشر له .
2. الإنجاز الذي يحققه العامل ومدة توافقه مع المعايير ومستويات الجودة سلوك العامل في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل وشعوره بالانتماء لمكان العمل ، وتطوره المهني واتقانه.

¹ غازي حسن عودة ، مرجع سابق ذكره ، ص (28-29).

² ناصر بن محمد بن عقيل ، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006م ص (51).

3. سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع زملائه
4. الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل واثقانه عمله والسعي لتطوير نفسه
5. طرق التحسين والتطوير التي يمكن أن يوفرها العامل في عمله ، وبالتالي انعكاسها على ترقيته.(1)

2-3-6. عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر اهمها :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
2. نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتقاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين . (2)

2-3-7. محددات الأداء :

- لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى ، ولذلك ذكر سلمان بأن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل وهي
- الاول : الدافع الفردي على العمل.
- الثاني مناخ العمل
- الثالث : القدرة على العمل.(3)

¹ محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ذكره ، ص(26).

² أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة 2008م ص (34).

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الملك عبد العزيز ، 2013م ، ص (55).

ايضا من محددات الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر اليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام) .

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الى الطاقة الجسمانية والعقلية ، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير ادراك الدور أو المهمة الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف إدراك الدور. (1)

8-3-2. معدلات الأداء :

إن تقييم الأداء او الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء ، وقد يعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى وضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة . (2)

9-3-2. مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي :

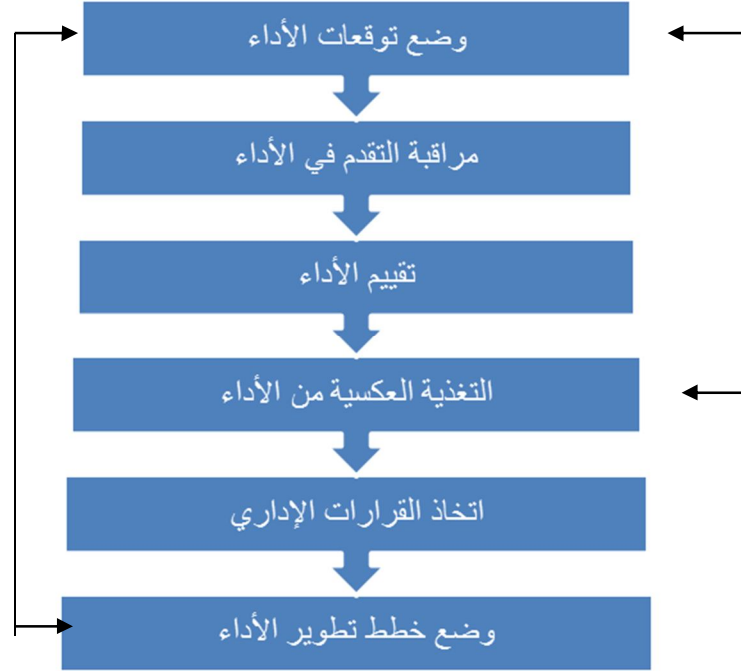
تعتبر عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة ، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً ، ومبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة ، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الشكل التالي الذي يوضح عملية تقييم الأداء الوظيفي .

¹ أسعد احمد محمد عكاشة ، مرجع سابق ذكره ، ص (35).

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، مرجع سابق ذكره ، ص (57).

شكل رقم (10)

يوضح مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة 2008م ص 38

10-3-2. أقسام الأداء الوظيفي :

1. الأداء الظاهري : كالكلام، والحركة ، وهذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به.
2. الأداء الداخلي : كالتخيل ، والتصوير ، والتفكير ، وهذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به . (1)

11-3-2. قياس الأداء الوظيفي :

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء الوظيفي من عناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة ، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين : المجال الأول يتعلق بقياس مدى الأداء الوظيفي وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها ، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام

¹ محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ذكره ، ص (32).

وواجبات أكثر مما كان يقوم به لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي .

12-3-2. أهداف قياس الأداء الوظيفي:

يجمع العديد من الباحثين على أن أهداف قياس الأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي :

1. التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب إليها

2. متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف

3. القدرة على تقويم النتائج النهائية للأداء

4. تطوير عملية الإشراف الإداري

5. مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات

6. إيجاد طريقة علمية للتقويم

7. تحديد الأعمال والمهام

كما يهدف تقويم الأداء الوظيفي إلى تحسين مستوى التعلم وزيادة نسبة تحقيق الأهداف المتفق عليها.

وتلخص وجهة نظر أخرى أهداف عملية قياس الأداء بشكل عام بالأهداف التالية :

1. توزيع العمل على الموظف حسب قدراتهم ومهاراتهم

2. توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية الموظف

3. الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل

4. تحسين عملية اختيار الموظف

5. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء

6. اكتشاف الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية (1)

13-3-2. فوائد ومتطلبات عملية قياس الأداء الوظيفي :

تحد فوائد عملية قياس الأداء الوظيفي فيما يلي :

1. تحسين الروح المعنوية للعاملين

2. تنمية الشعور بالمسؤولية

3. تطوير نظام رقابي جيد

¹ ناصر بن محمد بن عقيل ، مرجع سابق ذكره ، ص (60).

4. تحقيق العدالة
5. تنمية المهارات القيادية
6. تحسين آليات التدريب
7. الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية
8. تزويد الإدارة بالمعلومات
9. زيادة فعالية التخطيط وكفاءته

المتطلبات التي يجب توافرها لقياس الأداء الوظيفي بشكل صحيح وفعال وهي :

1. العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف التنظيمات الإدارية.
2. العمل على إيجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتوصيفها
3. إيجاد نظام معلومات وبيانات فعال .
4. وضع أسس واضحة لقياس الأهداف (1)

14-3-2. الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء الوظيفي :

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
2. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات واستخراج النتائج العامة
3. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالي لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات واستخراج النتائج العامة.
4. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة .
5. ازدياد التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم ، أي عدم اتصاها على المشرف المباشر فقط .

¹ المرجع السابق ، ص (61-62).

ومن الطرق الحديثة أيضاً في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك ، وأساس تلك الطريقة ، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري ، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه ، ورؤسائه ومرؤوسيه.(1)

15-3-2. كفاءة الاداء :

تهتم المنظمات مختلف نشاطاتها برفع مستوى أداء العاملين فيها لتحقيق اقصى درجات الإنتاجية بأقل التكاليف، وبأعلى جودة ممكنة .

يطلق عليه الإنتاجية، والكفاية أو كفاءة الأداء فإن استخدام لفظ الكفاءة يطلق في الغالب على أعمال التشغيل أو الصناعة عند تطابق مواصفات المنتج النهائي بما تم تحديده مسبقاً من مواصفات، فكما كان التطابق يتم بشكل كبير فإن درجة الكفاءة في الأداء ترتفع. وفي تعريف آخر لمفهوم كفاءة الأداء يرى المنيف أن الكفاءة في الأداء تعني الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها.

ويشير بعض كتاب الادارة إلى أ، تحقيق الكفاءة في الأداء مرتبط بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بتحقيق اهداف المنظمة . كما ان الكفاءة في اداء المنظمات يعبر عنها من خلال النسبة بين المدخلات إلى المخرجات.

يعتبر العنصر البشري محور موضوع كفاءة الأداء في المنظمات، لذا فإنه لا يتم تحقيق الأهداف بكفاءة إلا من خلال الاهتمام باختيار الأفراد المؤهلين للقيام بالنشاط المراد تحقيقه، وكذلك الارتقاء بمستوى اداء العاملين وحثهم على اكتساب الانماط السلوكية الإيجابية.

وعلى ضوء ذلك افضل السبل لتحقيق كفاءة الأداء يتطلب الاهتمام ببرامج التخطيط قبل ممارسة الأداء بالاعتماد على البيانات التوازن بين متطلبات الأداء وسياسات التدريب، وتحديد معدلات أداء دقيقة وواضحة، ليتم تصميم تقارير الكفاية عن الاداء وفقاً لطبيعة أداء العاملين في المنظمات. وتحتاج إدارة المنظمات إلى تطوير اساليبها ، والعمل على خفض تكاليف الأداء في مختلف الوحدات والأقسام داخل

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق ذكره ، ص (41) .

التنظيم، وذلك بغرض تحقيق الاهداف التي تسعى إليها بأعلى جودة واقل كلفة وذا يمثل الكفاءة العالية في الاداء . (1)

16-3-2. الفعالية:

لقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث الميدانية إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى ، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحديا امام الباحثين إلا أن هنالك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية.

حيث يعرف بارتولي الفعالية على انها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدره وذلك من خلال قياس الانحراف ويعرف كل من ستيرز وماهوني الفعالية على انها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلا عن القدرة على الاستقرار والابتكار .

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نستنتج ان الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المسطرة ، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقاً ، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

17-3-2. العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء:

تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من ادائها، لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : اداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية ، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هنالك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ووجود كفاءة فان الاعمال تنجز ولكن بدون وضوح الاهداف .

¹ احمد بن صالح بن هليل الحربي ، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية لعلوم الامنية ، (2003) ص 59

18-3-2. الإبداع :

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية ، ولم يول الباحثون اهتمامهم بدراسة الإبداع بصفة منهجية إلا بعد عام 1950 عندما أشار العالم النفسي جيلفورد إلى قلة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات ويستدل من ذلك أن الاهتمام بدراسة الإبداع حديث إلى حد ما .

19-3-2. مجالات الإبداع:

هناك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير مختلفة وعديدة. فلإبداع مجالات مختلفة كإبداع إداري أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو قد يكون الإبداع متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة أو في طريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها ، وقد يكون الإبداع بالتوصل إلى طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مؤسسه ويدفعهم إلى العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض .

20-3-2. انواع الإبداع:

1. الأصالة
2. الحساسية
3. المرونة
4. القدرة على التحليل
5. الطلاقة (1)

¹ حاتم على حسن رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، دراسة ماجستير (ص 28-29)2010

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

0-4-2. مقدمة:

نظراً لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات ، وربطه مع الجانب العملي ، والإفادة منها في المنهجية ، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية ، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وايضا بمتغيرات الدراسة .

1-4-2. الدراسات العربية :

1. دراسة تطبيقية مرام إسماعيل الأغا (2010).⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " في المصارف بمحافظة غزة. و ذلك من خلال التعرف علي مدى تأثير وعلاقة بعض العوامل المؤثرة على الهندرة، ومن هذه العوامل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وقدرات التكنولوجيا العالية، وصحة وفاعلية العمليات المصرفية، والتغير في توقعات العملاء، وتحسين معايير الجودة الشاملة، ويتمثل مجتمع عينة الدراسة من المدراء العاملون والمدراء ورؤساء الأقسام بالمصارف العاملة في محافظات غزة ، و قد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وإعادة بناء الهياكل التنظيمية . و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء، وقدرات تكنولوجيا عالية. وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء و زيادة صحة العمليات المصرفية التي تنتجها هذه المصارف . وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتغيرات في توقعات العميل . وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية الكفاء وتحسين معايير الجودة الشاملة.

2. دراسة الكساسبة (2004)⁽²⁾

1 مرام إسماعيل الأغا ، دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الادارية "الهندرة" في المصارف في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في

إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006م

2 الكساسبة ، بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال ف الاردن ، 2004

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تأثير تقنيات المعلومات المستخدمة في الشركات شركة الاتصالات الاردنية وقدرات تكنولوجيا المعلومات على العمليات التي تتم اعادة هندستها بغية بناء نموذج الدور الذي يمكن ان تلعبه تكنولوجيا المعلومات في إعادة الهندسة وقد توصلت الدراسة الي النتائج التالية ان 63% من الشركات المبحوثة قد نفذت برامج اعادة الهندسة لعملياتها او بدأت بتنفيذها وان 28.3% من الشركات المبحوثة تخطط لاعادة هندسة جميع عملياتها أو بعضها ان العمليات التي تتم اعادة هندستها ترتبط بقواعد البيانات المشتركة وبرمجيات العمل الجماعي والنظم والخبرة وقدرات التكامل والقدرات الجغرافية وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد استوحي الباحث نموذجاً لدور تكنولوجيا المعلومات في اعادة الهندسة في شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الاردن.

3. دراسة حالة فخر الدين محمد (2013) (1)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري في المصارف العاملة بالسودان. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الأستبانة والتي صممت بناءً علي مقاييس من دراسات سابقة. ولتحليل بيانات الدراسة إستخدمت عدة أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري التكرار معامل الفا كرونبا أسلوب التحليل العاملي معامل إرتباط بيرسون والإنحدار المتعدد. وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بالمصارف العاملة بالسودان

توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي وفعالية الأداء كما توجد علاقة ايجابية بين الاهتمام بالعملاء وفعالية الأداء كما بينت الدراسة بأن هنالك علاقة ايجابية بين توظيف إستخدام تقنية المعلومات وفعالية الأداء كما اظهرت نتائج هذه الدراسة بأن الهيكل التنظيمي لدي المصارف العاملة في السودان بحاجة الي إعادة صياغة حتي يكون هنالك تناسق للوظائف مع بعضها البعض كما أشارت نتائج الدراسة بأن هنالك أثر إيجابي واضح للقدرات التكنولوجية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الإداري.

¹ فخر الدين محمد ، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الإداري (دراسة في الجهاز المصرفي بالسودان) ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013م

أوصت الدراسة علي ضرورة ومراعاة العناصر التي تسهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية والتي تتلائم مع طبيعة كل قطاع . كما يجب ان تركز المصارف علي الخدمات المصرفية عند إعداد الهيكل التنظيمي وليس علي التسلسل الاداري حتي يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية. أيضًا يجب علي المصارف العاملة في السودان ان تستثمر وتواكب التغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات حتي يؤثر ذلك ايجابياً علي الأداء وينعكس علي وجود الخدمات المصرفية.

4. دراسة حالة إياد علي الدجني (2010) ⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من حيث المفهوم ، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها ، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية كمؤسسات أكاديمية لتطبيق أسلوب الهندرة ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدمة لجمهور المستفيدين و رفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشاملة.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث قام الباحث ببناء بطاقة المقابلة للتعرف على واقع العمليات الإدارية في الجامعة ، وقد طبقت أداة البحث على الجامعة الإسلامية كدراسة حالة يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

1. وجود محاولات أدلة العمل وتبسيط العمليات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات لا

ترقى إلى الممارسة الفاعلة

2. وجود رضا عن هذه التجربة لما حققته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيميه

وفق خطوات محددة وموثقة

3. إن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة " يؤدي إلى زيادة

مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجامعة في كافة مستوياتهم الإدارية.

¹ إياد علي الدجني ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، (مجلة جامعة دمشق – مجلد 29 – العدد الاول – 2013).

4. إن تطبيق إعادة هندسة العمليات أدى إلى إحداث تعديلات جوهرية على أنمة الجامعة الإدارية بما ينسجم مع متطلبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة .

وقد اوصى الباحث بضرورة نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة في الجامعة الإسلامية من إداريين و أكاديمين ونشر وتعزيز مفهوم هندسة العمليات الإدارية لكافة العاملين في الجامعة الإسلامية من إداريين و أكاديمين .

5. دراسة مازن جهاد إسماعيل الشوبكي (2010) ⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة إستبانة على (500) لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع (89.8%) (إستبانة بنسبة استرداد 449) عينة الدراسة، حيث تم استرداد $\alpha \geq$ وقد أظهرت الدراسة نتائج أهمها ما يلي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، كذلك وضحت 0.04) النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ، ووجود فروق بالنسبة لمتغير العمر بالنسبة إلى مجال " دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار " (سنة فأكثر، ووجود فروق بالنسبة 55 (سنة 45-55) لدي المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم من لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة الى مجال "دعم الإدارة العيا لاستخدام نظم دعم القرار " .

لدى المبحوثين الماجستير ، ووجود فروق لمتغير اسم الجامعة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة لصالح الجامعة الإسلامية ثم جامعة الأزهر ثم جامعة الاقصى ، ووجود فروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة الى مجال دعم الإدارة العليا لإستخدام نظم دعم القرار " لدي المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (15-20) سنة و (21) سنة فأكثر .

¹ مازن جهاد إسماعيل الشوبكي ، العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : لكي تتمكن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات غزة من معايشة عصر العولمة والتعامل مع مفرداته التقنية التي فرضت نفسها على مختلف قطاعات الحياة المعاصرة ، فإن هذا يستلزم إعادة هندسة الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وتوضيح أهمية عملية إعادة الهندسة للإدارة العليا للجامعات الفلسطينية التي لا يوجد لديها توجه لإعادة الهندسة ، وتشجيع الجامعات التي تخطط لإعادة الهندسة للبدء بتنفيذ برامجها في التغيير الجذري بالسرعة الممكنة ، وأنه من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها أن تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة ، ونظم دعم القرار بصورة خاصة ، وتعزيز دعم اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بنظم دعم القرار ، وزيادة اعتماد الإدارة العليا على نظم دعم القرار في اتخاذ قراراتها ، وقامها بتشخيص المشاكل وتشجيع العاملين من خلال توفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار وتشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار وتشخيص المشاكل والتغلب على المعوقات التي تعترض نظم دعم القرار .

6. دراسة الوليد عبد الله حمد عثمان (2015)⁽¹⁾

هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم المتغيرات البيئية والتنبرؤ به وأهميته لمنظمات الأعمال والاثار المترتبة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية . اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام التحليل الإحصائي للاستبانة وتحليلها بالبرنامج الإحصائي ، مجموعة من الاساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار واختبار (T) لقياس قوة التأثير واستخدام اختبار (F) للتعرف معنوية النموذج واختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية التي صاغها الباحث في خطته، وبعد جمع بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات توصل الباحث الى عدد من النتائج . المتغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على نمو منظمات الاعمال وعلى عملياتها في التبادل التجاري ، موقف الميزان التجاري بالسودان يؤدي الى انخفاض العائد في الارباح ، إدارة النقد الاجنبي للدولة تؤثر على سلوك المنظمة واستمراريتها ، استخدام تكنولوجيا متطورة في منظمات الاعمال تظفي ميزة تنافسية وتمنح المنتج او الخدمة ميزة

¹ الوليد عبد الله حمد عثمان ، المتغيرات البيئية واثرها على إعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد 17(2)، 2016 .

تسويقيه ، الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة عامل رئيس مرجح في ميدان الاعمال ، البيئة الاجتماعية الثقافية لها تأثير على نشاط المنظمة بالضغط المباشر من جهة الجماهير واصحاب المصالح من جهة اخرى .

3-4-2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Erik Brynjolfsson (1996) ⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة أن جهود إعادة الهندسة ومعدلات انخفاض نجاحها ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم وجود أدوات لإدارة عملية التغيير وقراءة واقع البيئة وما تفرزه من متغيرات على واقع المنظمة . حيث أن مصفوفة التغيير يمكن ان تساعد المديرين من تحديد التفاعلات بين العمليات الحرجة وبوجه خاص هذه الإدارة تساعد المديرين في قضايا مثل كيفية التغيير والخطوات التي ينبغي أن يسير بها بسرعة ومن نتائج توصيات الدراسة توصي بإدخال إدارة جديدة هي مصفوفة للتغيير التي يكمن أن تساعد المديرين من توقع الترابطات المعقدة المحيطة بعملية التغيير .

2. دراسة chiplundor and chottopa dhyay (2003) ⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بيئة الأعمال باعتبارها بيئة مفتوحة لها أثرها على منظمات الأعمال وعلى البيئة التنافسية ، مع الاخذ بالحسبان التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة الأعمال. وتوصلت الدراسة بل تقترح أنموذجاً معيناً على مخططات الحدث لتسجل التدفق المنطقي والتفضيلات ذات العلاقة التي يمكن ان تستخدم في تصميم نظم المعلومات. ومن نتائج أن الدراسة أثبتت ان مخططات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات مستقلة من البيئة المحيطة وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام التصميم ، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات والعمليات والموارد ويمكن ان تظهر التفاعلات بين القوى المختلفة والأحداث والنماذج والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل، وأيضاً أثبتت الدراسة أن القوى المحركة لإعادة الهندسة ومكوناتها كأداة فاعلة في تطوير العمليات الإدارية بالمنظمة.

¹ Erik Brynjolfsson The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering , 1996.

² chiplundor and chottopa dhyay w w w mendeley com/ research / exploring –relationship –between – information –technology –business –process –reengineering/

ومن توصيات ونتائج الدراسة التأثير الكبير للمتغيرات البيئية على أهداف واستراتيجيات المنظمة مما يتطلب متابعة التغييرات الناتجة من البيئة التي تأتي من النظم المفتوحة من البيئة لمتابعتها بالرصد والتحليل لتلافى المهددات .

3. دراسة (Schoob (2000 ،⁽¹⁾ :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (212) مديراً ومديرة ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ان الشخصية التي تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء ، وتسهل الأداء الوظيفي. وبينت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الإيجابية والتنظيم والمرونة تزيد من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء ، وتعيق أداءهم الوظيفي.

4. دراسة (Delvecchio (2000 .⁽²⁾ :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الديناميكية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتأثير كل من الخبرة والمؤهل العلمي على العاملين في المدارس العامة في إنجلترا وقد شملت عينة الدراسة (56) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من بين العاملين في المدارس . وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن المعلمين يستمدون رضاهم عن العمل من مصادر مختلفة وأن التلاعب ، والتحكم بمصادر الرضا هذه مثل الرواتب ، وطبيعة وزحم العمل ، والإشراف لن يؤدي إلى تغييرات في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد ، وبينت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للخبرة التعليمية للمعلمين على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للمعلم فإن أداءه الوظيفي يزداد.

4-4-2. ما اضافته الدراسات السابقة:

1. إعادة بناء الهياكل التنظيمية
2. جميع الدراسات السابقة قامت على الشركات والمنظمات الحكومية

¹ Schoob, Christian, Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions, (2000) Dal-b, 61/11, p.6173.

² Delivecchio, W., the dynamic Relationship between Job Satisfaction and Job Performance, (2000) Dal-B, 30/07, p.3604.

2-4-5. ما تضيفه الدراسة الحالية:

1. التغييرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الأداء.
2. التعرف على العمليات الإدارية حتى يكون الهيكل ذو فعالية وكفاءة عالية .
3. العديد من الدراسات السابقة هدفت الى تحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ إعادة هندسة العمليات الادارية بينما تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق الهندرة في البنوك وتحديد عوامل القوة التي تساعد في التطبيق وتدعيمها.
4. تركز هذه الدراسة على البنوك.
5. يوجد علاقة بين التغيير والابداع .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

3-1. المبحث الاول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

3-1-0. منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع اعادة هندسة العمليات الادارية في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة ، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات و لان هذا الأسلوب هو الانسب لدراسة المواضيع الإدارية وذلك لما يوفره هذا الاسلوب من فرص الحصول على اكبر حصيلة من المعلومات التي يمكن من خلالها الوصول الى استنتاجات تساهم في عكس اهداف البحث ، ومن ثم التوصل إلى عدة توصيات . الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أية ظاهرة وتفسير وتحليل البيانات.

3-1-1. عينة الدراسة :-

يتكون مجتمع الدراسة من الادارة العليا ومدراء ورؤساء اقسام وموظفين ، تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية وهي احدي العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على اراء أو معلومات محددة من افراد مجتمع الدراسة.

3-1-2. أداة الدراسة :

الملاحظة : البحث المكتبي، و الانترنت، والاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة وذات الصلة بموضوع الدراسة.

الاستبانة : جمع المعلومات والبيانات الميدانية من خلال تطبيق استبانة الموظفين - العاملين .

تحليل المعلومات والبيانات الموجودة في الاستبانة المصممه للوصول الى النتائج المرجوة.

3-1-3. مصادر الدراسة:

1. البيانات الثانوية : الكتب ، المجالات ، الرسائل الجامعية .
2. البيانات الاولية: الاشخاص الذين يتوفر لديهم بيانات ومعلومات من خلال تجاربهم وخبراتهم السابقة بالاعمال وعملياتها وممارساتها.

3-1-4. إجراءات الدراسة:

التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتيادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

3-1-5. متغيرات الدراسة :

تتكون الدراسة الحالية من المتغيرات التالية

المتغير المستقل : إعادة هندسة العمليات الادارية وابعاده

1. الهياكل التنظيمية

2. تكنولوجيا المعلومات

3. التغيير

المتغير التابع : الاداء الوظيفي وابعاده

1. الابداع

2. الكفاءة

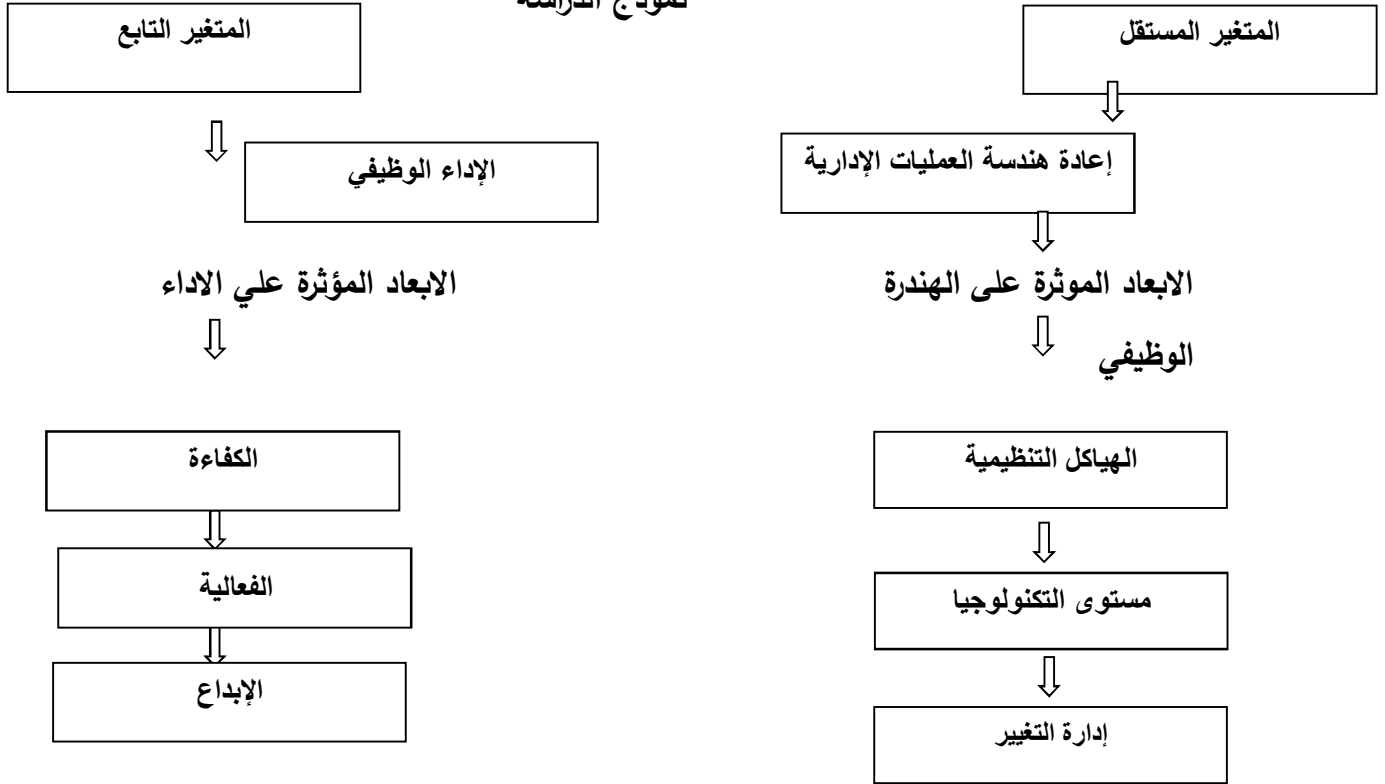
3. الفعالية

3-1-6 نموذج الدراسة:

النموذج اللفظي : هذه الدراسة تقوم على إختبار علاقة وتأثير المتغير المستقل وهو إعادة هندسة العمليات الإدارية وابعاده الثلاثة وهي الهياكل التنظيمية ومستوى التكنولوجيا والتغيير . على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي الذي يتضمن عدد من الابعاد المؤثرة وهي الفعالية ، الكفاءة ، الإبداع .

شكل رقم (11)

نموذج الدراسة



3-1-7. صدق الأداة:

قامت الباحثة ببناء فقرات الاداة وإعادة صياغتها بصورة مبدئية وعرضها على محكمين من المتخصصين في الادارة من حملة الدكتوراة ، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات اداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه.

3-2. المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

0-2-3. مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات) ,معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

1-2-3. تنظيف البيانات Cleaning data:

1- البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2- الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري

عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من الموظفين حيث تم توزيع (130) إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (120) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (92%) ولم تسترد (10) إستبانات بنسبة (10%) من تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (4-1).

الجدول (4-1) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة	
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	130
2.	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	120
3.	الاستبانات التي لم تسترد	10
4.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6.	عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	120
7.	نسبة الاستجابة	%120

المصدر :إعداد الدارسة من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

2-2-3. البيانات الشخصية

احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر :الجنس :العمر : المؤهل العلمي :التخصص : المسمى

الوظيفي : سنوات الخبرة.

فيما يتعلق بالنوع نجد ان نسبة 100% من افراد العينة هم ذكور وهي النسبة الاكبر ,اما فيما يتعلق بالعمر فنجد ان نسبة 33.3% من افراد العينة اعمارهم من 20-30 سنة وهي النسبة الاكبر في العينة بينما نسبة 28.3% من افراد العينة اعمارهم من 31-35 سنة وان نسبة 25.8% من عينة الدراسة اعمارهم من 36-40 سنة ، وان نسبة 7.5% من عينة الدراسة اعمارهم من 41-45 سنة وان نسبة 0.8% من عينة الدراسة اعمارهم من 46-50 سنة وان نسبة 4.2% من عينة الدراسة اعمارهم 51 سنة فأكثر, فيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان نسبة 3.3% من افراد العينة دبلوم بينما نسبة 61.7% هي بكالوريوس بينما نسبة 30.8% هي ماجستير من حجم العينة بينما نسبة 4.2% هي دكتورة من حجم العينة ,اما فيما يتعلق بالتخصص العلمي فنجد ان نسبة 23.3% من افراد العينة إدارة أعمال ، بينما نسبة 24.2% من افراد العينة علوم مالية ومصرفية وان نسبة 20.8% من عينة الدراسة حاسوب وان نسبة 31.7% من عينة الدراسة أخرى ،اما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد ان نسبة 0.8% من افراد العينة الإدارة العليا ، بينما نسبة 3.3% من افراد العينة مدير وان نسبة 34.2% من عينة الدراسة رئيس قسم وان نسبة 61.7% من عينة الدراسة موظف ،اما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان نسبة 35.8% من افراد العينة من 1-5 سنة ، بينما نسبة 39.2% من افراد العينة من 5-10 سنة وان نسبة 13.3% من عينة الدراسة من 10-20 سنة ،وان نسبة 11.7% من عينة الدراسة 20 سنة فأكثر.

3-2-3. تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي ستة عناصر :الجنس :العمر : المؤهل العلمي :التخصص : المسمى

الوظيفي : سنوات الخبرة.

جدول رقم (2-4)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	120	%100
المجموع		120	%100
العمر	من 20-30 سنة	40	%33.3
	من 31 - 35 سنة	34	%28.3
	من 36 -45 سنة	31	%25.8
	من 46 -50 سنة	9	%7.5
	51 سنة فأكثر	1	%0.8
المجموع		120	%100
المستوى التعليمي	دبلوم	4	%3.3
	بكالوريوس	74	%61.7
	ماجستير	37	%30.8
	دكتوراة	5	%4.2
المجموع		120	%100
التخصص العلمي	إدارة	28	%23.3
	علوم مالية ومصرفية	29	%24.2
	حاسوب	25	%20.8

31.7%	38	أخرى	
100%	120	المجموع	
0.8%	1	الإدارة العليا	المسمى الوظيفي
3.3%	4	مدير	
34.2%	41	رئيس قسم	
61.7%	74	أخرى	
100%	120	المجموع	
35.8%	43	من 1-5 سنة	سنوات الخبرة
39.2%	47	5-10 سنة	
13.3%	16	10-20 سنة	
11.7%	14	20 سنة فأكثر	
100%	120	المجموع	

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية(2017)

3-2-4. التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى

تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى (سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

1. التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 37 عبارة).

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 127)

الإبداع	مستوى التكنولوجيا	الاداء الوظيفي	التغيير	الهيكل التنظيمية	
		.778			Q2
		.826			Q3
		.779			Q4
		.643			Q5
		.748			Q6
.643					Q8
.757					Q9
.759					Q10
.910					Q11
.911					Q12
				.850	Q13
				.575	Q18
	.841				Q19
	.709				Q21
	.686				Q22
	.844				Q23
	.775				Q24
			.745		Q25
			.770		Q26
			.816		Q27
			.759		Q30
.813	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
1239.543	Bartlett's Test of Sphericity				
66.041	Total Variance Explained				

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

2. تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة

يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولاً في الأدب (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي.

الجدول رقم (4-4) معامل الإعتدافية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 279)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الرؤية والرسالة	5	.862
	أهداف الهندرة	3	.769
	تحليل الهندرة	3	.904
	خيار الهندرة	4	.868
تابع	الأداء الوظيفي	5	.861

المصدر: إعداد الدراسة من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

3-2-5. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام

المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج AMOS .analysis of moment structure (23)

1. مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,)

(1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

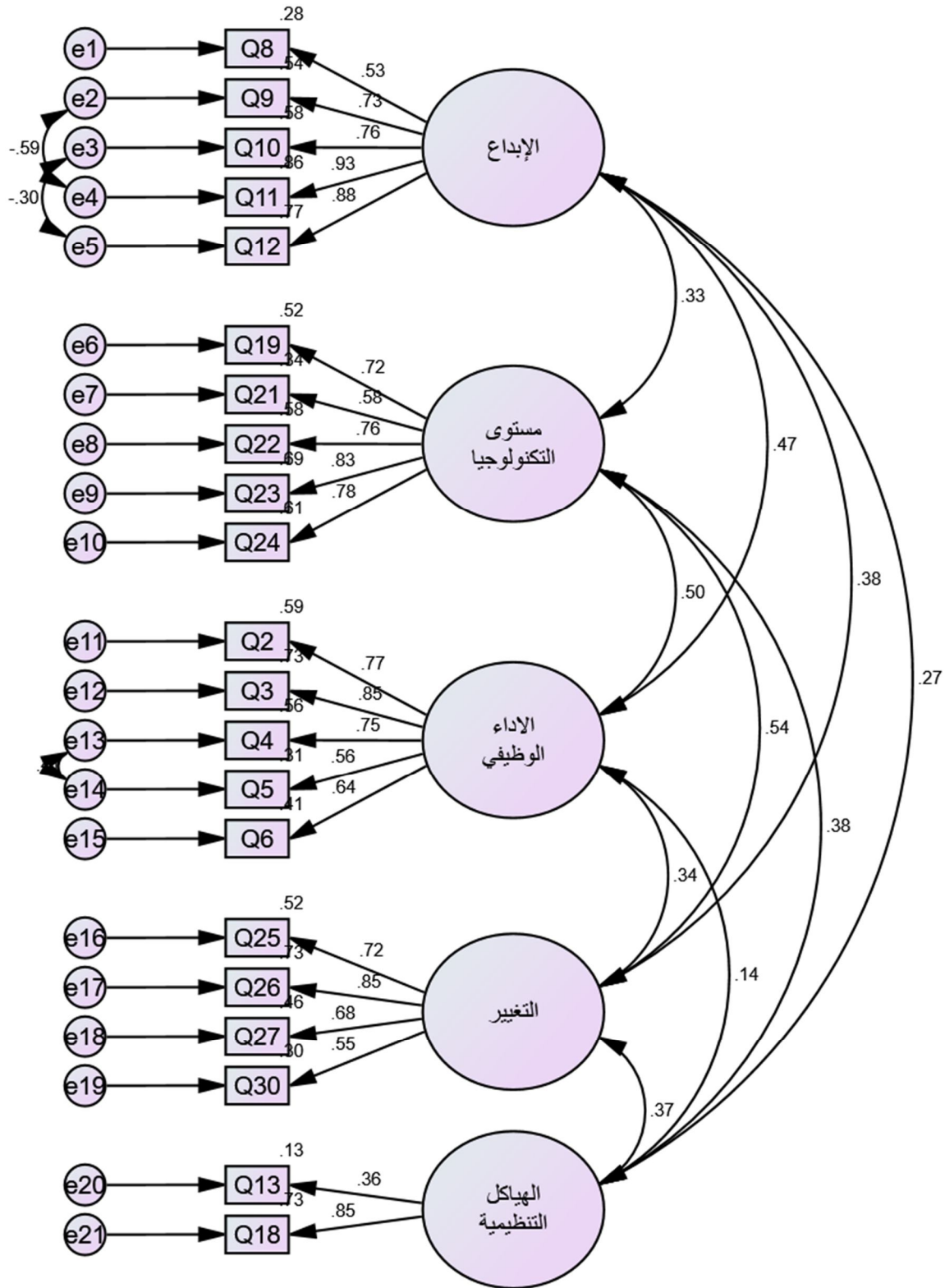
وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج

مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

9-2-3. التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الدراسة :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (12) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل (12)
التحليل العاملي التوكيدي



2. مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول رقم (4-5) مؤشرات جودة النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	233.465	--	--
DF	176	--	--
CMIN/DF	1.327	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.949	>0.95	Acceptable
SRMR	0.070	<0.08	Excellent
RMSEA	0.052	<0.06	Excellent
PClose	0.402	>0.05	Excellent

3. تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، اذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة

يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70.

جدول رقم (4-6) تحليل الاعتمادية

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5
الإبداع	0.868	0.576	0.240	0.916	0.759				
مستوى التكنولوجيا	0.858	0.550	0.293	0.873	0.326	0.741			
الاداء الوظيفي	0.851	0.536	0.253	0.866	0.490	0.503	0.732		
التغيير	0.798	0.503	0.293	0.834	0.389	0.541	0.350	0.709	
الهيكل التنظيمية	0.575	0.446	0.142	0.779	0.255	0.377	0.141	0.353	0.668

6-2-3. المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-7) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمية	مستقل	.95	.32
التغيير	مستقل	1.6	.53
مستوى التكنولوجيا	مستقل	1.5	.53
الابداع	تابع	.88	.30
الاداء الوظيفي	تابع	1.4	.41

المصدر إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016).

3-2-13. تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

جدول رقم (4-8) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	Estimate
الإبداع <--> مستوى التكنولوجيا	.326
الإبداع <--> الاداء الوظيفي	.490
الإبداع <--> التغيير	.389
الإبداع <--> الهياكل التنظيمية	.255
مستوى التكنولوجيا <--> الاداء الوظيفي	.503
مستوى التكنولوجيا <--> التغيير	.541
مستوى التكنولوجيا <--> الهياكل التنظيمية	.377
الاداء الوظيفي <--> التغيير	.350
الاداء الوظيفي <--> الهياكل التنظيمية	.141
التغيير <--> الهياكل التنظيمية	.353

3-3. المبحث الثالث: اختبار الفرضيات:

3-3-0. نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

3-3-1. تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية

Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات

المستقلة (Jeonghoon ,2002)

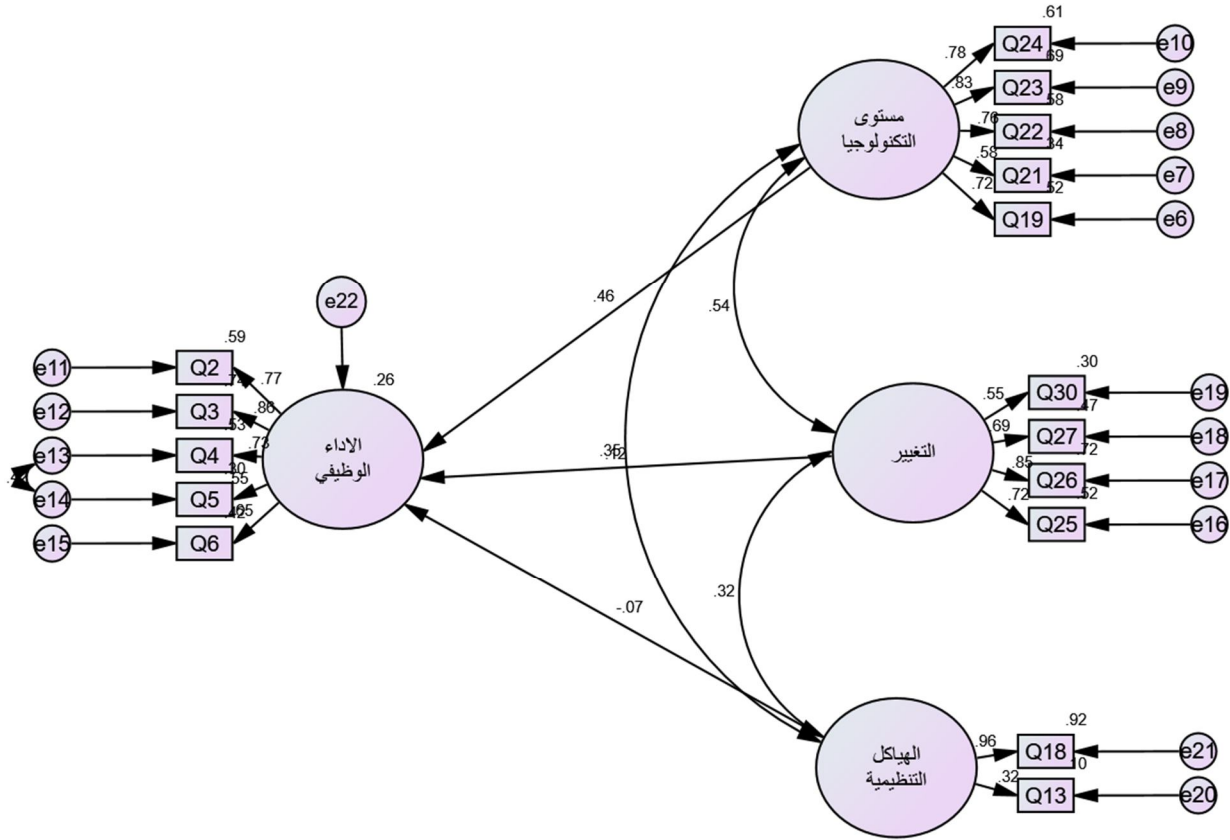
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
- 7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

2-3-3. الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الوظيفي

الشكل (13) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الوظيفي



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , حيث ان المسار من مستوي التكنولوجيا الي الاداء الوظيفي يساوي 0.355. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (***) والمسار من التغيير الي المستوي

التكنولوجيا يساوي 0.088. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.354). والمسار من الهياكل التنظيمية الي الاداء الوظيفي يساوي -0.095. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.486). والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

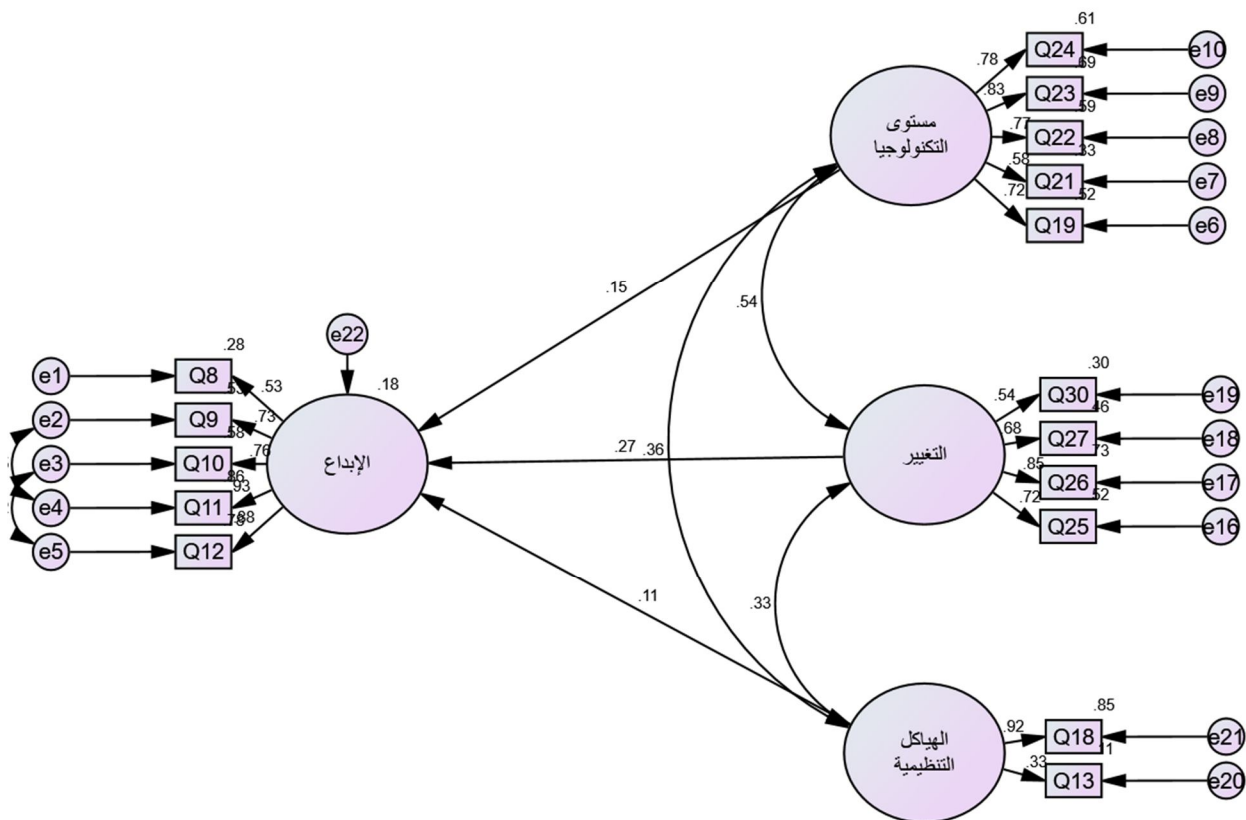
جدول رقم (4-9) المسار من إعادة هندسة العمليات الإدارية الي الاداء المؤسسي (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الاداء الوظيفي مستوى التكنولوجيا <---	.355	.104	3.416	***	par_17
الاداء الوظيفي التغيير <---	.088	.095	.926	.354	par_18
الاداء الوظيفي الهياكل التنظيمية <---	-.095	.137	-.696	.486	par_19

3-3-3. الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع

الشكل (14) العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة , وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح , حيث ان المسار من مستوي التكنولوجيا الي الاداء الوظيفي يساوي 0.080. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.242). والمسار من التغيير الي المستوي التكنولوجي يساوي 0.148. وهو دال احصائية عند مستوي معنوية (0.038) والمسار من الهياكل التنظيمية الي الاداء الوظيفي يساوي 0.096. وهو غير دال احصائية عند مستوي معنوية (0.336). والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

جدول رقم (4-10) المسار من إعادة هندسة العمليات الإدارية الي الاداء المؤسسي (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الابداع مستوى التكنولوجيا <---	.080	.069	1.170	.242	par_18
الابداع التغيير <---	.148	.071	2.072	.038	par_19
الابداع الهياكل التنظيمية <---	.096	.099	.962	.336	par_20

جدول رقم (4-10) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الاولي
العلاقة الايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والاداء الوظيفي	
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين مستوي التكنولوجيا والاداء الوظيفي
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين التغيير والاداء الوظيفي
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الهياكل التنظيمية والاداء الوظيفي
حالة دعم الفرضية دعم جزئي	
حالة الإثبات	الفرضية: الاولي
العلاقة الايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والابداع	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين مستوي التكنولوجيا والابداع
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين التغيير والابداع
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين الهياكل التنظيمية والابداع
حالة دعم الفرضية دعم جزئي	

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4-1-0. أولاً النتائج :

يتناول هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشة النتائج والتوصيات.

4-1-1. ملخص النتائج:

1. هنالك علاقة ايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية ومستوي التكنولوجيا والاداء الوظيفي.
2. هنالك علاقة ايجابية بين إعادة هندسة العمليات الادارية و التغيير والابداع .

4-1-2. مناقشة النتائج:

العلاقة الإيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي

1. هنالك علاقة إيجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة إيجابية بين مستوي التكنولوجيا والاداء الوظيفي ، حيث اوضح التحليل ان استخدام التكنولوجيا قللت من الجهد والتكاليف في البنك واتفقت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصلت اليها (مرام الاغا) حيث توصلت الى ان هنالك علاقة بين الهندرة وقدرات تكنولوجيا عالية.

2. هنالك علاقة إيجابية بين التغيير والأداء الوظيفي .

توصلت الدراسة الى ان هنالك علاقة بين التغيير والأداء الوظيفي ، حيث اوضح التحليل حيث اوضحت النتائج ان اجراءات العمل في البنك لتحديد خطوات التغيير تتم بصورة واضحة ، ايضاً يؤثر تنفيذ التغيير في البنك مما يعمل على تقوية الاهتمام ، اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Erik brynjdfssin 1996).

3. هناك علاقة ايجابية بين الهياكل التنظيمية والأداء الوظيفي:

توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين الهياكل التنظيمية والأداء الوظيفي ، حيث اوضح التحليل أن الهيكل التنظيمي يتضارب مع البنك عند تطبيق الهندرة ، مما ادى الى ان الهياكل التنظيمية ساعدت على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤسين من خلال إدارة البنك، حيث اتفقت نتيجة الدراسة مع النتيجة التي توصل اليها (فخر الدين ، 2015) حيث توصل الى (علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي والاداء)

العلاقة الايجابية بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع

1. هناك علاقة ايجابية بين مستوى التكنولوجيا والابداع

توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين مستوى التكنولوجيا والابداع ، حيث اوضح التحليل أن استخدامها ادى الى امتلاك مهارات معرفية لدى العاملين في البنك ، دخول شبكات الكترونية ساعدت ايضاً على سرعة وانجاز العمل.

2. هناك علاقة ايجابية بين التغيير والابداع

توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين التغيير والابداع ، حيث اوضح التحليل عند تنفيذ التغيير يؤثر على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب وعلاوات الزمالة وجماعات العمل، لا يؤثر استخدام القوة وفرض الامر عند تنفيذ التغيير.

3. هناك علاقة ايجابية بين الهياكل التنظيمية والابداع

توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة بين الهياكل التنظيمية والابداع ، حيث اوضح التحليل ان الانشطة والادوار التي تمثلها الهياكل تعمل على تحقيق هدف البنك.

3-1-4. التوصيات:

1. التوصيات العامة:

1. نشر وتعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية للعاملين في البنوك والمصارف والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.
2. العمل على زيادة الاعتماد كلياً على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقليل الوقت والجهد.
3. مراجعة الهيكل التنظيمي بصورة دورية وتفعيل عملية الهندرة
4. مراجعة الاداء سنوياً لتحقيق التحسين المستمر مما يؤدي الى تحقيق الجودة العالية.
5. مراعاة العناصر التي تساهم في نجاح إعادة هندسة العمليات الادارية

2. التوصيات الخاصة بالبنك :

1. تطبيق الهندرة للحصول على نتائج هائلة في البنك وعدم الاكتفاء بالتحسين
2. إشراك العاملين في صنع القرار الاداري
3. إشراك العاملين في قرارات التغيير
4. أن يركز البنك على الخدمات المصرفية عند اعداد الهيكل وليس على التسلسل الاداري .

3. توصيات الدراسات المستقبلية:

1. دراسة العلاقة بين مستوي التكنولوجيا والاداء الوظيفي.
2. دراسة اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على دوران العاملين .
3. دراسة اثر استخدام الخدمات المصرفية على العملاء .
4. أثر جودة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة الخدمات المصرفية.

4. الصعوبات التي واجهت الباحث :

1. محدودية المراجع في إعادة هندسة العمليات الإدارية
2. عدم موضوعية إجابات بعض افراد العينة وذلك لعدم الاهتمام بالبحث العلمي
3. عدم مشاركة الادارة العليا في ملء الاستبيان وذلك ايضاً لعدم الاهتمام بالبحث العملي .

المراجع والمصادر :

اولاً : الكتب العربية :

1. إبتهاج مصطفى عبد الرحمن (1999) الادارة الاستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع.
2. هامر وشابي (1995) إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة ، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة ، ترجمة شمس الدين عثمان، الطبعة الاولى ، الشركة العربية للإعلام شعاع، القاهرة .
3. مصطفى محمود ابوبكر(2005) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر مدخل تطبيقي ، الدار الجامعية .
4. محمد حافظ (2010) الهندرة الإدارية ، الدار السحاب للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
5. عازة محمد سلام (2007) مهارات الاتصال ، كلية التربية ، جامعة المنيا ، الطبعة الاولى ، الناشر مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، رقم الايداع بدار الكتب المصرية .
6. عبد العزيز صالح بن جبثور (2004) الادارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الاولى .
7. ثروت مشهور (2010) استراتيجيات التطوير الإداري مع التركيز على إدارة الأعمال ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى.
8. سونيا محمد البكري (2002) إعادة هندسة عمليات المنظمة، إدارة الجودة الكلية ،كلية التجارة جامعة الاسكندرية ، لم يذكر دار للنشر .
9. سعيد يس عامر (1986) الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ للنشر وحقوق الطبع والنشر .
10. المدهون موسي والجزراوي ابراهيم (1995) تحليل السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى عمان ، المركز العربي للخدمات الجامعية .

ثانياً : الرسائل العلمية :

1. أيمن جمال الهادي السر (2008) واقع إعادة هندسة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير .
2. أبو علي فريدة (2014) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأتصال الداخلي بالمؤسسة ، رسالة ماجستير.
3. أسعد احمد محمد عكاشة (2008) اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
4. احمد بن صالح بن هليل الحربي(2003) الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية لعلوم الامنية ، .
5. بغدوة راضية (2008) تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية ، رسالة ماجستير .
6. حسين العلمي (2013) دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، رسالة ماجستير.
7. حاتم على حسن رضا (2010) ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، دراسة ماجستير.
8. فخر الدين محمد ، (2013) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) ودورها في تحسين الأداء الإداري : في الجهاز المصرفي بالسودان.
9. غازي حسن عودة (2013) اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير .
10. لقيدوم صباح (2010) اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، رسالة ماجستير.
11. عوني فتحي خليل عبيد (2009) إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي ، رسالة ماجستير.

12. عبيد بن عبد الله بن بحيتز السبيعي (2009) الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، رسالة دكتوراه.
13. ماذن جهاد إسماعيل الشوبكي (2010) العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر ، رسالة ماجستير.
14. محمد سليمان البلوي (2008) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير.
15. مرام إسماعيل الأغا (2006) دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في المصارف في قطاع غزة ، رسالة ماجستير.
16. ماجد محمد عبد السلام الفرا (2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية ، رسالة ماجستير مجلة الجامعة الإسلامية .
17. نادية مراد يوسف حنون (2001) درجة استخدام اسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية نظر المديرين والمديرات ، رسالة ماجستير .
18. ناصر بن محمد بن عقيل (2006) العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير .

ثالثاً : الاوراق العلمية :

1. إياد علي الدجني (2013) انموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة دمشق مجلد 29 العدد الاول ، رسالة ماجستير (ص 326).
2. خان أحلام (2012) إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية ، العدد الثاني عشر ، مجلة اقتصادية وإدارية ، (ص 156-158).
3. الكساسبة (2004) بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات في اعادة هندسة عمليات الاعمال ف الاردن.

4. الوليد عبد الله حمد عثمان (2015) بعنوان المتغيرات البيئية واثرها على إعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلد 17(2)
5. إياد علي الدجني (2010) ، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي.
6. ماجد محمد عبد السلام الفرا (2007) تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة واثره على الكفاءة الإدارية ، مجلة الجامعة الاسلامية .
7. المير عبد الرحيم (1995) العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء الوظيفي والصفات الشخصية ، مجلة الإدارة العامة مجلد (35) العدد الثاني ، الرياض معهد الإدارة العامة.

رابعاً : المواقع الالكترونية:

1. www.abahe.co.uk Arab British Academy for Higher Education (p – 23)
2. Http:// www.ias.alsaeed.com/wp-content/uploads/2012/06

خامساً : الدراسات الاجنبية :

1. Erik Brynjolfssin (1996) the Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering.
2. Chiplundor and chottopa dhyay (2003) ttp w w w mendeley com/ research / exploring relationship between information technology business process reengineering.
3. Schoob, Christian, Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions, (2000) Dal-b, 61/11, p.6173.
4. 2 Delivecchio, W., the dynamic Relationship between Job Satisfaction and Job Performance, (2000) Dal-B, 30/07, p.3604.



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال
الإستبانه

الأخوة موظفي بنك فيصل السوداني الإسلامي .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة،،،

أرجو التلطف بمنحي جزءاً من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبانه من متطلبات إكمال بحث الماجستير بعنوان أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي " الهندرة " .
إذا إن هذا الموضوع من المحاور التي تحظي باهتمام الكثير من الشركات العالمية في الوقت الحالي .
ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة" البدء من نقطة الصفر اي يعني إعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقياس الأداء العصرية مثل التكلفة، لسرعة ، الجودة ، ومستوى الخدمة بمعنى التفكير بطريقة جديدة ومختلفة في كيفية تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن وليس إصلاح الوضع القائم وترميمه أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه .
ويسرني أن اتقدم بجزيل الشكر ، وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم في تعبئة الاستبانه لما في ذلك من أهمية كبيرة في قياس متغيرات الدراسة علماً بأن المعلومات التي تقدمونها ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي .

والله ولي التوفيق،،،

الباحثة

تساويح محمد طه أحمد

المعلومات الشخصية:-

الجنس:

ذكر () أنثى ()

العمر :

30-20 سنة () 31-35 سنة ()
36-40 سنة () 41-45 سنة ()
46 - 50 سنة () 51 سنة فأكثر ()

المؤهل العلمي :

دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

التخصص العلمي :

إدارة أعمال () علوم مالية ومصرفية () حاسوب () أخرى حدد

المسمى الوظيفي :

الإدارة العليا () مدير () رئيس قسم () موظف ()

عدد سنوات الخبرة :

5-1 سنة () 5-10 سنة ()
10-20 سنة () 20 سنة فأكثر ()

ضع علامة (√) إذا كان الوارد بالعبارة التالية موجود في البنك .

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع الموظفون في البنك بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لانجاز العمل بكفاءة					
2	يتميز الموظفون في البنك بالتقاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية					
3	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب وفي الوقت المحدد					
4	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الهندرة					
5	يتوفر لدى الموظفون الفعالية في أداء المهام المطلوبة					
6	تساهم السياسات والإجراءات المتبعة في البنك على انجاز الاعمال بفعالية					
7	القدرة على اتخاذ القرار في المهام المكلف بها في البنك					
8	يشعر الموظفون بالرضا عن اعمالهم					
9	يقبل البنك مقترحات العملاء الإبداعية ويعمل على تنفيذها					

					10	وضع الموظفين في البنك الاهداف بصورة جماعية ويعملون معاً لتحقيقها
					11	يشجع البنك المستويات الدنيا على تقديم افكارهم ومقترحاتهم الإبداعية وتناقشها
					12	يمنح البنك مكافآت وحوافز للموظف المبدع الذي يقدم افكار ابداعية تساعد في تنمية وتطوير العمل

ضع علامة (√) إذا كان الوارد بالعبرة التالية موجود في البنك .

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتضارب الهيكل التنظيمي للبنك مع تطبيق الهنرة					
2	ساعدت الهيكل التنظيمية على تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال إدارة البنك					
3	تمثل الهيكل التنظيمية حقيقة الأنشطة والأدوار اللازمة لتحقيق هدف البنك					
4	هنالك اختصاصات محددة وواضحة في البنك للتقسيمات التي يتكون منها الهيكل التنظيمي					
5	إعادة الهيكلة في البنك تساعد على تحقيق الاداء					
6	يشارك العاملين في صنع القرار الإداري بالبنك					
7	تتدخل الإدارة العليا بصفة كبيرة في العمل الإداري بالبنك					

ضع علامة (√) إذا كان الوارد بالعبرة التالية موجود في البنك .

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ساعدت التكنولوجيا الموجودة علي تقليل الجهد والتكاليف في البنك					
2	! نحتاج كثيراً للمستويات الإدارية المتعددة لاستخدامنا التكنولوجيا المتطورة					
3	ساعدت التكنولوجيا الافراد العاملين في البنك على امتلاك المهارات الشخصية والمعرفية					
4	تستخدم وحدات واقسام البنك التكنولوجيا في الإجراءات والاساليب لاداء اعمالها					
5	توجد في البنك شبكات إلكترونية تساعد على سرعة إنجاز العمل					
6	نظم المعلومات تساعد البنك على زيادة قدرته في إعادة استخدام المعلومات المصرفية					

ضع علامة (√) إذا كان الوارد بالعبارة التالية موجود في البنك .

الرقم	البيان التغيير:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك إجراءات عمل واضحة في البنك لتحديد خطوات التغيير					
2	عند تنفيذ التغيير في البنك يتم الاهتمام بتقوية العوامل او الاسباب التي تشجع التغيير					
3	يتم توقع التغييرات التي تنشأ او تظهر بالضرورة أثناء عملية التغيير عند تنفيذ التغييرات الكبيرة على مستوى البنك					
4	عند تنفيذ التغيير يؤثر على تصرفات وسلوك العاملين عن طريق التدريب ، علاقات الزمالة، وجماعات العمل.					
5	يتم تنفيذ التغيير باستخدام القوة وفرض الامر الواقع					
6	تعمل الإدارة العليا بإشراك ماملين في قرارات التغيير					

Sudan University of Science & Technology

College of Graduate Studies

Registrar's Office

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

مكتب المسجل

النمرة: ج س ع ت / ك د ع / م.م / 010

التاريخ: 2016/6/12م

لمن يكتمل الامر

الموضوع : تيسير عمل الباحثة / تسابيح محمد طه احمد (سودانية الجنسية)

تشهد ادارة هذه الكلية بأن الدارسة المذكورة أعلاه تقوم بالتحضير لدرجة الماجستير بالبحث في
إدارة الأعمال بكلية الدراسات التجارية ...
نرجو كريم تفضلكم بمدى بالمعلومات التي تحتاج إليها طرفكم بالاضافة الى
البحوث والدوريات والتطبيقات العلمية التي تستخدم للاغراض الاكاديمية والبحثية فقط.

والله الموفق ،،،



بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
SUDAN UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH



التاريخ : 17/ 10/ 2016 م

السيد المؤلف:

1. تسايح محمد طه أحمد
2. سامي مصطفى محمد علي

المحترم ،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،
الموضوع: الورقة العلمية

أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي
دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2010 -
2015

بالإشارة إلى ورقنتكم العلمية أعلاه، نفيد سعادتكم بأنه قد أجزيت للنشر بعد تحكيمها من قبل المحكمين المعتمدين من قبل هيئة تحرير المجلة لتنتشر بإذن الله سبحانه وتعالى.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،،،

أ.د. خالد حسن محمد اسماعيل البيلى
رئيس هيئة تحرير مجلة العلوم الاقتصادية



*سوف تظهر الورقة في الصفحة أولاً قبل النشر.
www.sutech.edu.*

السودان - الخرطوم - ص ب : 407 - فاكس : +249183769366 ت مكتب : +249155661767 - www.sustech.edu
SUDAN - KHARTOUM - P.O. BOX 407 - Tel Office: +249155661767 - Fax: +249183769366 - E-mail: dsr@sustech.edu

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية

السيد/ رئيس مجلس بحوث الكلية

تاريخ السمنار	الموضوع	الدارس	المشرف	رقم السمنار	التخصص
2015.9.9	تقرير سمنار ماجستير	نسايح محمد طه احمد	د. سامي مصطفى محمد	1	إدارة أعمال
عنوان الدراسة / أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاداء الوظيفي-دراسة حالة بنك فيصل الاسلامي السوداني					

ملاحظات وتعديلات السمنار

محاو الملاحظات	الملاحظات/التعديلات المطلوبة
1	مشكلة الدراسة
2	اسئلة الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	التعريفات الإجرائية
6	الدراسات السابقة
7	نموذج الدراسة
8	مجتمع الدراسة
9	عينة الدراسة
10	النظرية

أ.عبدالسلام ادم حامد
 كلية الدراسات التجارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد / رئيس مجلس البحوث

سمنار نهائي لدراسة ماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان : أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على الأداء الوظيفي

تقديم الدراسة : تسايح محمد طه احمد البشير

اشراف الدكتور : سامي مصطفى محمد علي

التعديلات المطلوبة :

1. إعادة صياغة الاهداف
2. اعادة صياغة ابعاد هندسة العمليات
3. اعادة صياغة النتائج والتوصيات
4. اعادة ترتيب الفصول الدراسة
5. ترتيب المراجع حسب الطريقة المعروفة (أ.ب.ج...).

تم اجراء التعديلات المطلوبة
10/16
16-17

د. الطاهر احمد محمد علي

المشرف على السمنار
16/9/19